

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

на тему: **«Управління конфліктами в організації»**

Виконала:	студентка групи ЕкмМ-21з <i>Корпанець Ірина Василівна</i>	_____
Науковий керівник:	доцент кафедри менеджменту, к.е.н. <i>Горинь Марта Орестівна</i>	_____
Рецензент:		_____

Львів-2022

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

Економічний факультет

Кафедра менеджменту

ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ) РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Завідувач кафедри менеджменту

_____ проф. Кундицький О. О.

«_____» _____ 202_ р.

З А В Д А Н Н Я на кваліфікаційну роботу магістра

Корпанець Ірина Василівна

прізвище, ім'я, по-батькові

1. Тема роботи: Управління конфліктами в організації

затверджена на Вченій раді факультету від «15» грудня 2021 р., протокол № 5.

2. Термін подання завершеної роботи: 01 грудня 2022.

3. Вихідні дані до роботи: _____

1. Виноградська О.В., Малигіна М.П. Людські стосунки. К.: КВІЦ 2001. 582 с.

2. Джонсон Д.В. Соціальна психологія: тренінг міжособистісного спілкування /
Пер. з англ. В. Хомика. К.: КМ Академія, 2003. 288 с.

3. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 568 с.

4. Соціальна психологія (програмні основи, змістові модулі, інформаційне забезпечення):
Навч. посібник. Суми: Університетська книга, 2006. 217 с.

5. Bendersky, C. (2003). Organizational dispute resolution systems:
A complementarities model. Academy of Management Review, 28, 643-656

4. Перелік питань для розробки роботи (зміст розрахунково-пояснювальної записки):

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТА МОЖЛИВОСТІ
ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ТОВ «МАГІК»

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): _____
рисунок, таблиці, у т.ч додатках

Експрес-методика по вивченню СПК у трудовому колективі О.С. Михайлюка та А.Ю. Шалито.
Методика соціально-психологічної самооцінки колективу (СПСК)

Методика Томаса К.Н. "Стилі вирішення конфліктів"

6. Консультанти з роботи (із зазначенням розділів роботи, до яких вони відносяться):

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	доц. Горинь М.О		
Розділ 2	доц. Горинь М.О		
Розділ 3	доц. Горинь М.О		

7. Дата видачі завдання: _____**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ п/п	Найменування етапів	Термін виконання	Примітка, підпис
1.	Вибір теми та затвердження попереднього плану роботи	до 15.12.2021 р.	
2.	Підбирання та аналізування теоретичної бази дослідження. Написання першого розділу роботи	до 01.03.2022 р.	
3.	Підбирання та аналізування практичного матеріалу. Написання другого розділу роботи	до 01.07.2022 р.	
4.	Написання третього розділу роботи	до 01.09.2022 р.	
5.	Оформлення вступу та висновків	до 31.09.2022 р.	
6.	Подання готової переплетеної роботи на кафедру	до 01.12.2022 р.	

Студент _____

Корпанець І.В _____

Науковий керівник _____

Горинь М.О _____

АНОТАЦІЯ
КОРПАНЕЦЬ Ірина Василівна
Управління конфліктами в організації
Львівський національний університет імені Івана Франка

У першому розділі кваліфікаційної роботи магістра розглянуто поняття та роль конфліктів в організації, їх наслідки на робочому місці за рівнями аналізу а також роль та етапи управління конфліктами на різних рівнях аналізу. У другому розділі досліджено поточний рівень соціально-психологічного клімату та можливості виникнення конфліктів в ТОВ «Магік», проаналізовано міжособистісні відносини, можливості виникнення міжособистісних конфліктів, а також діагностовано рівні індивідуальної конфліктності та згуртованості у колективі. У третьому розділі запропоновані шляхи удосконалення управління конфліктами через врахування особливостей переговорного процесу та застосування медіації.

Кваліфікаційна робота викладена на 103 сторінках, містить 3 розділи, 7 рисунків, 8 таблиць, 63 позиції у списку використаних джерел та 4 додатки.

Ключові слова: конфлікт, стадії конфлікту, управління конфліктами, соціально-психологічний клімат, медіація, переговори, діагностика конфлікту, згуртованість колективу, індивідуальна конфліктність.

ANNOTATION
KORPANETS Iryna
Conflict management in the organization
Ivan Franko National University of Lviv

The first section of the thesis considers the main concept and role of conflicts in the organization, their research at the workplace by levels of analysis, as well as the stages of conflict management at different levels of analysis. In the second chapter, the current level of the social and psychological climate and the possibility of conflicts in «Magik» LLC were investigated, interpersonal relations, the possibility of interpersonal conflicts were analyzed, and the level of individual conflict and cohesion in the team was diagnosed. The third chapter suggests ways to improve conflict management by taking into account the peculiarities of the negotiation process and the use of mediation.

Thesis is set out on 103 pages. It contains 3 sections, 7 figures, 8 tables, 63 items of sources used and 3 appendixes.

Key words: conflict, conflict stages, conflict management, socio-psychological climate, mediation, negotiations, conflict diagnosis, team cohesion, individual conflict.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Поняття та роль конфліктів в організації	6
1.2. Наслідки конфліктів на робочому місці за рівнями аналізу	20
1.3. Роль управління конфліктами на різних рівнях аналізу	28
Висновки до розділу 1	43
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТА МОЖЛИВОСТІ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ТОВ «МАГІК»	45
2.1. Діагностика соціально-психологічного клімату в колективі шляхом опитування і анкетування	45
2.2. Діагностика міжособистісних відносин і можливості виникнення міжособистісних конфліктів	56
2.3. Аналіз рівня індивідуальної конфліктності та згуртованості у колективі	66
Висновки до розділу 2	78
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	81
3.1. Особливості переговорного процесу в конфліктній ситуації	81
3.2. Медіація як сучасна технологія управління конфліктами	93
Висновки до розділу 3	102
ВИСНОВКИ	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107
ДОДАТКИ	122

ВСТУП

Актуальність теми. . Зіткнення інтересів, позицій та думок постійно виникають у суспільстві. Неминучість виникнення таких суперечностей є проявом закону єдності та боротьби протилежностей, одного з класичних законів розвитку. У наш час умови життя людей часто й швидко змінюються, іноді кардинально, а слова «стрес» і «депресія» відомі багатьом ще з шкільної парти. Зазвичай конфлікт у соціально-трудої сфері сприймається як ненормальне явище: збій у роботі, перешкода для реалізації стратегічних цілей. Негативне сприйняття цілком обґрунтоване, тому що будь-який конфлікт несе в собі заряд величезної руйнівної сили: порушується процес нормального функціонування підприємства, руйнуються стосунки між людьми, нерідко завдання розв'язання конфлікту супроводжується звільненням частини співробітників. Однак відсутність конфліктів необхідно вважати свідченням застою, стагнації.

Практика підприємництва підтверджує, що в умовах розвитку організаційних структур особливе місце в будь-якому колективі займає конфлікт. Тому виникає необхідність у поглибленому вивченні сучасних закономірностей формування організаційних конфліктів, способів їх ліквідації та боротьби з їх наслідками. При цьому найважливішим результатом ефективного управління конфліктами на підприємстві є формування механізму завчасного попередження конфліктних ситуацій та механізму ліквідації конфліктів, які вже виникли. Це актуалізує обрану тему кваліфікаційної роботи магістра.

Мета кваліфікаційної роботи магістра – теоретичний аналіз та практичне вивчення конфліктних ситуацій в ТОВ «Магік», а також розробка механізмів конструктивного їх вирішення.

Для досягнення даної мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- Вивчити поняття та роль конфліктів в організації;
- Визначити наслідки конфліктів на робочому місці за рівнями аналізу;

- Проаналізувати роль управління конфліктами на різних рівнях аналізу;
- Провести діагностику соціально-психологічного клімату в колективі шляхом опитування і анкетування;
- Відслідкувати динаміку міжособистісних відносин і можливості виникнення міжособистісних конфліктів;
- Виявити рівень індивідуальної конфліктності та згуртованості у колективі;
- Описати особливості переговорного процесу в конфліктній ситуації;
- Розглянути медіацію як сучасну технологію управління конфліктами.

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «Магік», а *предметом дослідження* – управління конфліктами на даному підприємстві.

Джерельна база. Проблематика, пов'язана з управлінням конфліктами та недопущенням негативних наслідків їх впливу розглядається у працях вітчизняних та зарубіжних авторів – Герасіної Л.М., Панова М.І., Дуткевич Т.В., Ємельяненко Л.М., Примуш М.В., Грішиної Н.В. та інших. Автори розглядають різні аспекти конфліктів та конфліктних ситуацій, а саме: конфлікти, що виникають під час ведення переговорів, психологічні аспекти конфліктів в управлінській діяльності, теоретичні засади управління конфліктами.

У процесі дослідження застосовано такі *методи*, як теоретичні (порівняльний аналіз наукової літератури, методи класифікації та систематизації, метод узагальнення, метод порівняння, аналіз і синтез тощо) та емпіричні.

Практична значущість. Отримані результати дали змогу адекватно оцінити рівень конфліктності працівників філії ТОВ «Магік», виявити складні та сильні сторони колективу з позиції запобігання конфліктним ситуаціям, і вони можуть бути використані для формування системи управління конфліктами на даному підприємстві.

Кваліфікаційна робота викладена на 103 сторінках, містить 3 розділи, 7 рисунків, 8 таблиць, 63 позиції у списку використаних джерел та 4 додатки.

Перший розділ складається з трьох параграфів, у яких розкрито поняття та роль конфліктів в організації, наслідки конфліктів на робочому місці за рівнями аналізу, роль управління конфліктами на різних рівнях аналізу.. Другий розділ містить три параграфи. Зокрема, у ньому досліджено соціально-психологічний клімат в колективі ТОВ «Магік» шляхом опитування і анкетування, проаналізовано міжособистісні відносини і можливості виникнення міжособистісних конфліктів, рівень індивідуальної конфліктності та згуртованості у колективі. Удвох параграфах третього розділу розглянуто особливості переговорного процесу в конфліктній ситуації, а також медіацію як сучасна технологія управління конфліктами.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та роль конфліктів в організації

Конфлікт – це соціальне явище, яке виникає між видами, періодами часу та культурами. Докази конфлікту між людьми датуються появою самого людства (Keeley, 1996). Можливо, не дивно, враховуючи його складність, вивчення конфлікту є багатодисциплінарним і багаторівневим науковим завданням. Конфліктологів можна знайти в більшості наукових дисциплін, включаючи фізику, математику, біологію, антропологію, психологію, соціологію, економіку, політологію, організаційну поведінку та дослідження комунікації. Хоча теорії та методи в цих дисциплінах досить різноманітні (De Dreu & Carnevale, 2005), усі вони зосереджені на одному фундаментальному питанні; а саме: «Як індивіди та групи керують своєю взаємозалежністю один від одного?» Незалежно від того, досліджується сканування мозку, акваріум, вулик, невеликі групи в лабораторії чи організаційні команди, які приймають рішення, розуміння передумов, процесів і результатів конфлікту має критичне теоретичне та практичне значення для багатьох наук.

У специфічній сфері організаційної поведінки та промислової/організаційної психології вивчення конфлікту має довгу історію. У своїй основоположній роботі з соціальної психології організацій Katz, D. & Kahn D. (1978) помітили, що «кожен аспект організаційного життя, який створює порядок і координацію зусиль, повинен долати тенденції до дії, і в цьому полягає потенціал конфлікту» (с. 617). Кожна «школа організаційної думки» – від веберівської бюрократії та наукового менеджменту до людських відносин і кооперативних систем, до теорії відкритих систем – має своєю центральною основою питання про те, як працівники керують своєю взаємною взаємозалежністю та наступними конфліктами. Дійсно, конфлікт, робота та

організації настільки тісно переплетені, що деякі вчені дійшли висновку, що організацій без конфлікту не існує, і що конфлікт не може існувати без взаємозалежності людей у досягненні завдань (наприклад, Pfeffer, 1997; Pondy, 1967).

Цей тісний зв'язок між конфліктом і спільною роботою став ще міцнішим завдяки різноманітним змінам у світі праці та організацій. По-перше, конфлікти з більшою ймовірністю виникають через зростаючий тиск змін, адаптації та інновацій із супутнім збільшенням робочого навантаження, незахищеністю роботи, ролевими конфліктами, непорозуміннями та пов'язаними з цим скаргами (наприклад, Anderson, De Dreu, & Nijstad, 2004; Janssen, 2003; Peterson & Behfar, 2003). По-друге, через глобалізацію економіки та імміграцію в дедалі більших масштабах організації стикаються з надзвичайно різноманітною робочою силою. Різноманітність може проявлятися в багатьох різних формах, деякі з них легше помітні, ніж інші, а деякі більше пов'язані з проблемами, пов'язаними з завданням, ніж інші. Так чи інакше, однак різноманітність пов'язана з конфліктом. По-третє, зростаюче використання Інтернету та нерозділених взаємодій, у яких працівники більше не працюють і не спілкуються віч-на-віч, ставить зростаючі вимоги до комунікаційних процесів і легко викликає нерозуміння та роздратування (Friedman & Currall, 2003). По-четверте, тенденція організовувати роботу в напівавтономних командах створює більшу взаємозалежність між працівниками, підриває традиційні відносини влади та ієрархічний командний контроль, типові для традиційних організацій, і вимагає більш високого рівня самоуправління та саморегулювання, включаючи навички ведення переговорів і управління конфліктами (Pfeffer, 1997).

Незважаючи на критичну важливість вивчення конфліктів в організаціях, напрочуд небагато досліджень зосереджені виключно на цьому явищі в організаційній поведінці та промисловій та організаційній психології. Частково це тому, що в (організаційній) психології конфлікт часто

розглядається ізольовано, а не у зв'язку з іншими соціальними чи організаційними явищами.

Оскільки конфлікт на роботі може приймати різні форми, можна уникати надання охоплюючого та вичерпного визначення *конфлікту*. Ми визначаємо *конфлікт* як процес, який починається, коли особа або група відчувають розбіжності та опозицію між собою та іншою особою або групою щодо інтересів і ресурсів, переконань, цінностей або практик, які мають для них значення (наприклад, De Dreu, Harinck, & Van Vianen, 1999; Thomas, 1992; Van de Vliert, 1997; Wall & Callister, 1995). Цей підхід походить до оригінальної роботи Pondy L. R. (1967), який розрізняв латентний і явний конфлікт. Прихований конфлікт включає усвідомлений і відчутний конфлікт і відноситься до станів всередині людини або всередині групи. Явний конфлікт, навпаки, включає конструктивні переговори, а також спалахи насильства, і, таким чином, відноситься до динаміки між особами або групами.

Перехід від внутрішньопартійного латентного конфлікту до міжособистісного явного конфлікту опосередковується комунікаційними процесами, такими як вербальні та невербальні, а також технологіями, опосередкованими чи ні. Іншими словами, процес розгляду конфлікту є багаторівневим у своїй орієнтації та добре підходить для вивчення міжрівневих впливів і взаємодії, питання, до якого ми повернемося нижче. Крім того, можна застосувати погляд на процес до всіх видів сторін, включаючи (а) цілі організації, (б) формальні чи неформальні групи в організаціях або (в) окремих працівників. Нарешті, погляд на процес залишає відкритим те, як сторони керують своїми конфліктами, чи як офіційні чи неформальні сторони втручаються, а також які наслідки має конфлікт.

Організації можна розкласти на різні рівні аналізу – індивідуальний, груповий рівень, організаційний рівень, а також місцеву та національну культуру, в яку вбудовуються організації. На *індивідуальному рівні аналізу*, попередні конфлікти та події, що викликають конфлікт, можуть бути

пов'язані зі схильністю (наприклад, догматизм, приємність, мотивація до влади) або характеристиками роботи (наприклад, двозначність ролі, автономія роботи), конфліктні процеси включають індивідуальну мотивацію, пізнання та афективні стани, а також індивідуальні відмінності в тенденціях керувати конфліктом певним чином, і наслідки конфлікту включають індивідуальне благополуччя та здоров'я, прогули та плинність кадрів, а також потенціал для навчання, когнітивну гнучкість і творчість.

На *груповому рівні аналізу* конфлікт може ґрунтуватися на відмінностях влади та стилі лідерства (De Dreu & Van Kleef, 2004) або на неоднорідності складу групи. Конфліктні процеси пов'язані з моделями взаємодії в управлінні конфліктом, переговорами та спілкуванням у малих групах, а наслідки конфлікту включають агресію та ескалацію, а також командні інновації, продуктивність команди та задоволеність і відданість членів команди.

На *організаційному рівні аналізу* конфлікт виникає в результаті злиття та поглинання, і системи управління конфліктами можуть бути проаналізовані. Нарешті, організації є відкритими системами та вбудовані в контексти місцевої спільноти (Brief та ін., 2005), інституційні контексти (наприклад, промисловість) та більш віддалені національні культурні контексти (Gelfand & Brett, 2004). Лише нещодавно почали систематично досліджувати, як ці контексти впливають на конфлікти в організаціях.

Прийняття точки зору, яка включає кілька рівнів аналізу, не прояснює походження конфлікту в роботі та не показує, чи існують ці джерела на кожному рівні і в якій формі. Щоб дослідити ці питання, ми обговорюємо три широкі класи походження або джерел конфліктів на робочому місці, які можна знайти на різних рівнях. Визнаючи, що існує безліч факторів, які впливають на конфлікти на різних рівнях, ми надаємо деяку скупість попередніх джерел, досліджуючи три провідні теоретичні погляди, які можна, але на сьогоднішній день не застосовували для розуміння конфлікту на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях аналізу.

Необхідно розрізняти три основні причини конфлікту, які присутні на різних рівнях: (а) дефіцит ресурсів, (б) пошук збереження та сприяння позитивному погляду на себе та (в) бажання дотримуватися консенсусу, спільні та соціально визнані думки та переконання.

Джерело №1: обмежені ресурси та конфлікт інтересів. Ресурси в організаціях є дефіцитними та обмеженими, а доступ до них, а також наявність і розподіл дефіцитних ресурсів є однією з головних причин конфлікту на всіх рівнях аналізу. Особи в команді домовляються про відпустку, працівники вимагають більшої частки командного бонусу, оскільки вважають, що їхні внески перевищують внески деяких колег, організації домовляються про доступ до нових ринків і так далі.

Щоб оцінити та зрозуміти конфлікти ресурсів, корисно використовувати як відправну точку теорію взаємозалежності (Kelley & Thibaut, 1978; Rusbult & Van Lange, 2003). Теорія ґрунтується на теоріях раціонального вибору, розроблених економістами та математиками наприкінці 1940 -х та на початку 1950 -х років , і включає важливі висновки з реалістичної теорії конфлікту (Sherif & Sherif, 1953), теорії співпраці та конкуренції (Deutsch, 1949, 1973; Stanne, Johnson, & Johnson, 1999; Tjosvold, 1998), а також роботи з переговорів і угод (Pruitt, 1981).

По суті, теорія взаємозалежності припускає, що учасники будь-якої соціальної системи – групи чи всієї організації – залежать один від одного для отримання позитивних результатів і уникнення негативних результатів. Те, як інтереси учасників співвідносяться один з одним або сприймаються як пов'язані, має важливі наслідки для їхнього подальшого поведінкового вибору, нових моделей взаємодії та ступеня, до якого учасники досягають бажаного кінцевого стану. У рамках теорії варіанти та результати взаємодії можна представити за допомогою інструменту класичної теорії ігор – матриці результатів. Матриця результатів описує моделі взаємозалежності за участю двох учасників (індивідів або груп А і Б), кожен з яких може впроваджувати одну з двох поведінок, даючи чотири комбінації, що представляють наслідки

вибору учасників з точки зору результатів для А і Б (Kelley, 1978). На рис. 1.1 наведено приклад матриці результатів.

		Column Player A	
		C-Choice	NC-Choice
Row Player B	C-Choice	3, 3	4, 0
	NC-Choice	4, 0	1, 1

Рис. 1.1. Схематичне зображення соціальної дилеми двох гравців

Дана матриця є соціальною дилемою (також називається дилемою ув'язненого). Вона відображає ситуацію, в якій учасники отримують кращий випадок окремо, обираючи D (вибір, що не співпрацює), тоді як обом стає краще, вибираючи C (вибір, який кооперативний), ніж коли вони обидва вибирають D. З егоїстичної точки зору, кожен гравець є мотивований вибрати D, оскільки незалежно від того, що вибере інший гравець, особисті результати максимізуються. Це іноді називають індивідуальною раціональністю. Проте з колективної точки зору кожен гравець мотивований вибрати C, оскільки незалежно від того, що вибере інший гравець, колективні результати є максимальними. Це іноді називають колективною раціональністю. Цікаво, що індивідуальна раціональність колективно ірраціональна, а колективна раціональність індивідуально ірраціональна. Таким чином, дилема, яка стоїть

перед учасниками цієї ситуації, полягає в тому, щоб бути індивідуально чи колективно раціональними (Colman, 2003).

Суміші мотивів як основа ресурсних конфліктів. Соціальна дилема, зображена на рис. 1.1, відображає те, що в більшості організацій кожному окремому працівнику краще відмовитися (наприклад, спізнитися, не працювати, вкрати майно компанії, сховатися), коли колеги співпрацюють (наприклад, наполегливо працюють, допомагають, висловлювати думки), але всі працівники гірше, коли всі дефекти і взагалі нічого не виробляється (Katz & Kahn, 1978; Weber, Kopelman, & Messick, 2004). Варто зазначити, що соціальні дилеми можуть приймати різні форми (наприклад, дилеми суспільного блага проти ресурсів), і що ці різні форми можуть мати істотний вплив на вибір поведінки та виникнення конфлікту інтересів, заснованого на ресурсах.

Коли ми приймаємо соціальні дилеми як представників взаємозалежностей в організаціях, ми обмежуємося двома рівнями аналізу: (а) індивідуальним і груповим, коли ми бачимо учасників як індивідів, які обирають між індивідуальними та груповими інтересами, і (б) груповий та організаційний рівень, коли ми бачимо учасників як групи, що обирають між інтересами групи та організації (наприклад, Wit & Kerr, 2002). Цей очевидний недолік можна усунути двома способами. По-перше, ми можемо уявити організації та структури взаємозалежності в них як «вкладені соціальні дилеми» (наприклад, Polzer, Stewart, & Simmons, 1999; Wit & Kerr, 2002). По-друге, ми можемо визначити, як взаємозалежності всередині та між групами структуровані та керують поведінкою (Bornstein, 2003).

Вкладені соціальні дилеми. У вкладених соціальних дилемах виділяють три рівні: (а) індивідуальний, (б) груповий і (в) рівні організації. У сукупності, оскільки існують конфлікти інтересів між окремими особами, їхньою групою та головною організацією, ймовірно виникне конфлікт щодо доступу до ресурсів і розподілу ресурсів. Конфлікти вбудовані в будь-яку організаційну структуру і проявляються з однієї з двох причин. По-перше, переслідуючи свої

негайні та короткострокові особисті інтереси, окремі особи чи групи навмисно чи ненавмисно завдають шкоди колективним інтересам, у тому числі взаємозалежним іншим.

По-друге, у внутрішніх соціальних дилемах виникають конфлікти навколо ресурсів через передчасні підозри, нерозуміння, неповну інформацію або брак розуміння. Тобто конфлікт навколо ресурсів може бути наслідком неправильного тлумачення (власних і чужих) намірів і дій (чужих і власних).

Командні ігри. Другий внесок у багаторівневу теорію взаємозалежностей і конфліктів ресурсів в організаціях випливає з аналізу способів структурування взаємозалежностей усередині та між групами та їх поведінки (Bornstein, 2003). Багато моделей, теорій і описів, включаючи аналіз вкладеної соціальної дилеми, розглянутий вище, розглядають організації, фірми та соціальні групи як єдиних акторів. Однак ці актори, очевидно, не є єдиними. Рішення приймаються – або виникають – у складній внутрішній структурі управління (вибори, делегування, представництво, керівництво, мережі). Перехід на (між)груповий рівень збільшує кількість взаємозалежностей між учасниками, що проявляється у необхідності використання правил прийняття рішень (наприклад, правило більшості проти правила одностайності; див. Beersma & De Dreu, 2002), у підвищенні когнітивного навантаження (наприклад, Kramer, 1991), а також у можливості формування коаліцій (Murnighan, 1978).

У міжгрупових відносинах, як правило, не можливо і не бажано, щоб усі зацікавлені сторони були присутні за столом переговорів, і зазвичай представники ведуть переговори (Walton & McKersie, 1965). Представники часто підзвітні своїм виборцям або за результати, яких вони досягли, або за процес прийняття рішень (Tetlock, 1992). Підзвітні представники мотивовані справити враження на виборців (Wall, 1991), і це часто перетворюється на конкурентну позицію щодо їхніх колег (наприклад, Carnevale, Pruitt, & Seilheimer, 1981; O'Connor, 1997; але див. Gelfand & Realo, 1999; Peterson і Thompson, 1997). Іншими словами, представники стикаються з подвійною

соціальною дилемою. По-перше, їхній вибір залежить від міжгрупового контексту, де отримання вигоди внутрішньої групи завдає шкоди інтересам зовнішньої групи, і навпаки. У той же час їхній вибір здійснюється в контексті внутрішньої групи, де отримання власної вигоди завдає шкоди інтересам інших осіб у команді, і навпаки.

Bornstein (2003) стверджував, що коли сторони є групами, а не окремими особами, індивіди відчують взаємозалежність із змішаними мотивами як у своїй групі, так і з іншою групою. Аналіз командної гри показує, що ворожість по відношенню до чужої групи часто сприймається членами внутрішньої групи як кооперативна, лояльна поведінка, і навпаки, кооперативна та примирлива поведінка по відношенню до чужої групи може сприйматися іншими членами групи, як нелояльну поведінку, яка ставить під загрозу долю в групі. Отже, групи, як правило, менше співпрацюють одна з одною, ніж окремі люди в міжособистісній ситуації (Mikolic, Parker, & Pruitt, 1997; Robert & Carnevale, 1997; Wildschut, Pinter, Vevea, Insko, & Schopler, 2003). Це розкриває двобічний характер взаємозалежності змішаних мотивів у групах і між ними. З одного боку, міжгрупові конфлікти, як правило, легше переростають у цикли надзвичайно ворожого обміну, але з іншого боку, всередині груп стимулюється співпраця, а члени команди більш мотивовані наполегливо працювати (Bornstein & Erev, 1997).

Анотація та узагальнення. Конфлікти ресурсів виникають тоді й через те, що індивідуальні, групові та організаційні інтереси не узгоджені, так що вибір, який приносить користь інтересам на одному рівні, завдає шкоди інтересам на іншому рівні. Це впливає з базового аналізу соціальної дилеми, а також із більш складного аналізу організацій як вкладених соціальних дилем, а також взаємозалежностей змішаних мотивів у командних іграх. Застосовуючи та розширюючи теорію взаємозалежності, ми можемо, таким чином, зрозуміти, звідки виникають конфлікти ресурсів, і передбачити, що вони будуть складнішими та з більшою ймовірністю загострюватимуться в

міру просування від індивідуального до групового та організаційного рівня аналізу.

Джерело №2: Потреба в позитивній (соціальній) ідентичності: конфлікти цінностей і стосунків. Окрім фундаментальної потреби більшості видів здобувати та захищати ресурси, тварини вищого порядку, включаючи шимпанзе та людину, також мають базову потребу розвивати, підтримувати та захищати позитивне ставлення до себе. Роботи в галузі соціальної психології вказують на те, що Я-концепцію можна розкласти на індивідуальні та групові компоненти, і що як індивідуальні, так і групові аспекти Я-концепції викликають конфлікт на індивідуальному та (між)груповому рівнях відповідно.

Типи конфліктів, які виникають через потребу учасників розвивати та підтримувати позитивну ідентичність, часто є ідеологічними та ціннісними. Ідеологічні суперечки, такі як ті, що стосуються суспільних проблем (наприклад, навколишнє середовище, гендерна рівність, громадянські права, аборти та бідність), є конфліктами, в яких одна або кілька сторін представляють – або вважають, що представляють – глибші ідеологічні цінності. Конфлікти, пов'язані з цінностями, наприклад конфлікти, пов'язані з питаннями моралі або правильного і неправильного, – це конфлікти, в яких одна або кілька сторін захищають або просувають свою особисту або групову ідентичність з точки зору моральних проблем, соціального становища та репутації, симпатії тощо. Jehn (1994) назвав це «афективними конфліктами»; інші називають ці ідеологічні та ціннісні конфлікти «конфліктами стосунків» (наприклад, De Dreu & Weingart, 2003a).

Ідеологічні та ціннісні конфлікти можна відрізнити від ресурсних конфліктів кількома способами. Мабуть, найважливішим з них є те, що сторони можуть вірити, що взаємовигідні результати вимагатимуть компромісів і компромісів, які зачіпають суть їхньої моральної ідентичності (Druckman & Zechmeister, 1973; Harinck & De Dreu, 2004; Harinck, De Dreu, & Van Vianen, 2000). Жодна сторона в конфлікті цінностей не сприйматиме такі

типи рішень – типові для конфліктів ресурсів – як прийнятні або такі, що можна захистити. Подібним чином, конфлікт «поганої хімії» в конкретному відділі організації не можна розв'язати розпорошенням приємних запахів або наказом сторонам поводитись і стати друзями. Іншими словами, ідеологічні та ціннісні конфлікти вимагають різних типів управлінських стратегій і рішень.

Теорія соціальної ідентичності та конфлікт цінностей на рівні групи.

Основне припущення, яке лежить в основі теорії соціальної ідентичності (Tajfel, 1978), полягає в тому, що хоча люди можуть думати про себе як про незалежних індивідів і визначати себе на основі особистих характеристик або уподобань, існує багато соціальних умов, у яких люди в основному думають про себе та інші з точки зору членства в конкретній групі (наприклад, з точки зору їхніх професійних ролей). Tajfel і Turner (1979) виділили три процеси, які лежать в основі такого групового мислення: (а) соціальна категоризація, (b) соціальне порівняння та (c) соціальна ідентифікація (Ellemers, Spears, & Doosje, 2002). Соціальна категоризація стосується уявлення про те, що люди класифікують індивідів на групи, що дає їм змогу зосередитися на колективних властивостях, які мають відношення до поточної ситуації (наприклад, маркетинг чи виробництво), нехтуючи при цьому відмінностями у віці чи стилі одягу, які існують між індивідами в одній групі. Як правило, конкретна категоризація більш імовірно буде використана, коли членство в групі є відносно незмінним протягом тривалого часу, тоді як будь-яка категорія стає менш корисною як принцип організації інформації в тій мірі, в якій індивіди ймовірно переходитимуть з однієї групи в іншу (наприклад, Ellemers, 1993).

Соціальне порівняння – це процес, за допомогою якого соціальна категоризація набуває значення. Хоча люди можуть мати відносно чітке уявлення про діапазон властивостей, які застосовуються до певної групи, прихильники підходу соціальної ідентичності стверджують, що соціальні порівняння з іншими групами (наприклад, продавці проти клієнтів у магазині/продавці проти виробничих працівників в організації)) визначити,

які особливості чи норми поведінки допомагають визначити групу в конкретній ситуації. Загалом ці ознаки відрізняють групу від відповідних груп порівняння (наприклад, Spears, Doosje, & Ellemers, 1997; Van Rijswijk & Ellemers, 2002). Таким чином, членство в яких різних можливих групах стане помітним, залежить від так званої порівняльної та нормативної відповідності конкретної категоризації ситуації (Haslam & Turner, 1992).

Соціальна ідентифікація, нарешті, є процесом, за допомогою якого інформація про соціальні групи пов'язується з самим собою. Тобто це стосується схильності індивідів сприймати себе як представників певної групи, що змушує їх сприймати характерні особливості групи як самоописні та спонукає їх прийняти відмінні групові норми як орієнтири для власної поведінки. Хоча більшість із нас належать до кількох груп одночасно, люди відносно готові ототожнювати себе з групами, які, здається, сприяють позитивному самопочуттю, наприклад групами з високим статусом або високою владою (Ellemers, 1993; Spears et al., 1997).

Когнітивний інструмент соціальної категоризації та оцінні наслідки процесів соціального порівняння можуть виявити емоційну причетність людини до певної соціальної групи (Tajfel, 1978; див. також Ellemers, Kortekaas, & Ouwerkerk, 1999): їхнє відчуття соціальної ідентифікації. Оскільки люди прагнуть розвинути й підтримувати позитивну ідентичність, а також брати участь у процесах соціального порівняння, позитивна ідентичність однієї групи виділяється у відносних термінах по відношенню до інших осіб чи груп у межах організацій або між ними. Таким чином, прагнення до позитивної ідентичності йде рука об руку з відчуттям кращого та вищого за інших, і це легко формує основу для упередженого ставлення, конкуренції та ворожості до тих, хто вважається відмінним від себе чи своєї власної групи чи спільноти (Ellemers et al., 2002; Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004). Це чітко видно на рівні групи, де різноманітність соціальних категорій призводить до більшої кількості конфліктів, пов'язаних із цінностями та відносинами, ніж гомогенність соціальних категорій (Jehn, Northcraft, & Neale,

1999). Це також спостерігається на міжгруповому рівні, де дослідження лінії розлому показує, що коли індивідів у колективі можна класифікувати на окремі соціальні суб'єкти, виникає міжгрупова ворожнеча та конфлікти, пов'язані з цінностями (наприклад, Homan, Van Knippenberg, Van Kleef, & De Dreu, 2020; Lau & Murnighan, 1998).

Конфлікти, пов'язані з ідентичністю, часто приймають форму конфліктів цінностей або конфліктів стосунків (наприклад, Jehn, 1995). Важливо, що конфлікти, що ґрунтуються на загрозованих поглядах на себе, з'являються як на індивідуальному, так і на міжгруповому рівнях. Теорія соціальної ідентичності дає підказки щодо того, чи виникають конфлікти ідентичності на індивідуальному, внутрішньокорпоративному чи міжгруповому рівні; це залежить від того, який рівень стає помітним через структури стимулів, принципи категоризації тощо.

Джерело №3: когнітивна послідовність, соціальна перевірка та соціокогнітивні конфлікти. Третій теоретичний погляд на конфлікт, який можна застосувати до багатьох рівнів аналізу, ґрунтується на роботі навколо так званого соціокогнітивного конфлікту. Він поєднує раннє мислення психологів розвитку та дитячої психології (наприклад, Doise, Mugny, & Perret-Clermont, 1975; див. також Levine, Resnick, & Higgins, 1993) із соціально-психологічним мисленням про потребу особистості в когнітивній узгодженості та соціально підтверджених знаннях про себе та (безпосереднє) оточення (наприклад, Festinger, 1954). Теорія соціокогнітивного конфлікту не стосується обмежених ресурсів і протилежних інтересів або протилежних цінностей і пошуку позитивної ідентичності. Замість цього він розглядає несумісне або розбіжне розуміння та інтерпретацію фактів і цифр і стосується того, як люди керують цими конфліктами інформації, а також наслідків таких конфліктів для навчання, розуміння та точності сприйняття (наприклад, Brehmer, 1976).

Теорія соціокогнітивного конфлікту виходить з трьох фундаментальних припущень. По-перше, передбачається, що люди мотивовані мати точні

уявлення та уявлення про себе, про інших і про несоціальний світ навколо них, включаючи (спільні) завдання, з якими вони стикаються. По-друге, передбачається, що люди обмежені у своїй раціональності та не мають як відповідної інформації, так і можливостей обробки інформації. Як наслідок, різні люди розвивають різні, відмінні ідеї, переконання та розуміння інших ідентичних об'єктів сприйняття. По-третє, передбачається, що люди прагнуть до когнітивної узгодженості та соціальної перевірки своїх переконань, ідей і розуміння, і що розбіжності у сприйнятті, інсайтах і розуміннях інших людей створюють напругу, яку необхідно вирішити.

Соціально-когнітивні конфлікти, пов'язані з виконанням завдань, виникають через різноманіття переваг або вірувань у групах. Робота над інакомисленням меншості та адвокацією диявола показала, наприклад, що коли фракція меншості виступає проти поглядів більшості в групі, члени групи частіше сумніваються в їхніх фундаментальних припущеннях, шукають нову інформацію та розглядають завдання від численні перспективи (Nemeth & Staw, 1989; Schulz-Hardt et al., розділ 5, цей том). Подібним чином робота Jehn K., Northcraft G. B. & Neale M. A. (1999) показала, що інформаційне розмаїття в групах посилює соціально-когнітивні конфлікти, пов'язані з завданнями в цих групах.

Про соціокогнітивний конфлікт на індивідуальному рівні та на рівні малих груп було проведено чимало робіт, у першу чергу розглядаючи його вплив на навчання та прийняття творчих рішень. Ця робота розглядається в кількох розділах цього тому. На міжгруповому та організаційному рівнях аналізу було зроблено набагато менше – якщо взагалі було – роботи. Хоча здається, що априорі немає підстав припускати, що соціокогнітивні конфлікти відсутні на міжгруповому та організаційному рівні, дослідження та розробка теорії явно необхідні.

Отже, конфлікт – це процес, який починається, коли одна сторона бачить, що її інтереси, норми та цінності, або думки та точки зору заперечують, ображають або протидіють іншій стороні. Ми стверджували, що

в умовах роботи конфлікт може виникнути через взаємозалежність змішаних мотивів (конфлікт інтересів, конфлікт ресурсів), через потребу розвивати та підтримувати позитивну ідентичність по відношенню до інших (конфлікт цінностей), а також через потреба розвивати та підтримувати когнітивну послідовність і підтримувати соціально підтверджене та узгоджене розуміння (інформаційні конфлікти).

1.2. Наслідки конфліктів на робочому місці за рівнями аналізу

Конфлікт в організаціях виконує кілька функцій; він впливає на ряд параметрів, пов'язаних з результатом, і робить це різними способами. Результати конфлікту можна розглядати з точки зору корисності, отриманої або втраченої учасниками окремо чи разом. Корисність може бути вузько визначена в економічних, грошових термінах або широко визначена як матеріальна (гроші), так і нематеріальна (любов, повага) цінність. Традиційно дослідження конфліктів зосереджувалися на матеріальних результатах у вигляді індивідуальних і колективних здобутків і втрат. Наприклад, велика частина роботи з міжособистісних переговорів і переговорів у малих групах зосереджена на прогнозуванні спільних вигравів, які сторони реалізують у так званих інтегративних, взаємовигідних угодах, які примирюють, здавалося б, протилежні прагнення (Bazerman et al., 2000; Carnevale & Pruitt, 1992; De Dreu та ін., 2007).

Якість угоди після вирішення спору має низку важливих впливів на подальші процеси взаємодії та проблеми, пов'язані з продуктивністю. Наприклад, сторона, яка бере верх у конфлікті, бачить свою владу зміцненою і, таким чином, може діяти більш ефективно в майбутніх починаннях. Інтегративні, взаємовигідні рішення створюють порядок і стабільність, сприяють соціальній гармонії, посилюють почуття власної ефективності, зменшують ймовірність майбутніх конфліктів і стимулюють економічне

процвітання. Погані домовленості або невдача досягти згоди залишають сторони незадоволеними, викликають розчарування та роздратування, порушують соціальний порядок, провокують новий конфлікт і розпалюють дисгармонію (De Dreu, Beersma, Stroebe & Euwema, 2006; Rubin, Pruitt, & Kim, 1994).

Окрім цих непрямих наслідків, конфлікт може мати більш прямі наслідки, які не обов'язково залежать від якості досягнутої угоди. Альтернативні функції конфлікту на робочому місці можуть включати здоров'я, благополуччя, задоволення життям і/або роботою, відданість стосункам, суспільні цінності, справедливість і так далі. При вивченні інших наслідків конфлікту та управління конфліктом критичним стає *часовий горизонт* короткострокових і довгострокових ефектів (Thomas, 1992). Конфлікт може збільшити або зменшити ймовірність короткочасного досягнення спільної мети, наприклад отримання прибутку. У довгостроковій перспективі позитивні чи негативні наслідки можуть зберігатися, ставати сильнішими або зникати. Наприклад, інтенсивний, але відносно короткочасний конфлікт у лікарні між керівником операційного відділу та медсестрами може призвести до неефективності та медичних помилок у короткостроковій перспективі, але в довгостроковій перспективі призведе до кращих умов праці, більшої участі у прийнятті рішень, виготовлення та покращення охорони здоров'я. Іншими словами, наслідки конфлікту можна виявити на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях аналізу, а також у часі.

Мабуть, найбільш очевидною сферою для організаційних науковців, у якій шукають наслідки конфлікту, є вплив, який конфлікт має або може мати на ефективність особистості, групи та організації. Ефективність може бути операціоналізована багатьма різними способами, наприклад, продуктивністю відносно найвидатнішого конкурента, як оцінка керівником відданості своїх співробітників або як якість групових рішень (наприклад, Pritchard, 1992). Кілька вчених також стверджують, що індивідуальну, групову та

організаційну продуктивність можна розкласти на ефективність, пов'язану з виконанням завдань, і організаційну громадянську поведінку – відповідність колективним цілям, ініціативу та координацію діяльності. Організаційна громадянська поведінка, яку іноді називають позарольовою або контекстуальною продуктивністю, передбачає поведінку дискреційного характеру, яка не є частиною формальних вимог до ролі працівника, але тим не менш сприяє ефективному функціонуванню організації (Borman & Motowidlow, 1993; Organ, 1988; Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997). Таким чином, насамперед конфлікт може впливати на *ефективність індивідуального рівня* – особистий розвиток умінь, навичок і знань, а також мотивацію до наполегливої праці та досягнення поставлених цілей. Іншими словами, конфлікт може вплинути на продуктивність, пов'язану з завданням, тому що через конфлікт люди освоюють нові навички та набувають нових уявлень або тому, що конфлікт підриває їхню мотивацію виконувати та робити внески.

По-друге, конфлікт може вплинути на міжособистісну ефективність або *ефективність на рівні групи* – на навчання працювати разом, розвиток стосунків або досягнення високоякісних групових рішень. Ефективність групи може бути підірвана через те, що конфлікт заважає ефективній координації або підриває довіру, необхідну для ефективного спілкування та обміну інформацією, що стосується завдання (De Dreu & Van Vianen, 2001). Однак конфлікт може підвищити продуктивність групи, оскільки він спонукає людей переоцінювати свої робочі припущення, виправляти помилки та підходити до вирішення проблем з різних точок зору (див. також Schulz-Hardt, Jochims, & Frey, 2002;). Зокрема, помірний порівняно з низьким рівнем соціально-когнітивний конфлікт, пов'язаний із завданням, сприяє ефективності команди (Jehn, 1995) та командним інноваціям (De Dreu, 2006).

На *міжгруповому та організаційному рівні* конфлікт також може вплинути на продуктивність кількома способами. Розглянемо, наприклад, польовий експеримент Erev, Bornstein & Galili (1993). Вони порівняли три умови. В умовах індивідуального заохочення працівники мали збирати

апельсини й отримували оплату на основі їх індивідуальних результатів. В умовах командного заохочення працівники мали збирати апельсини, і їм платили на основі виконання завдання командою. В умовах міжгрупової конкуренції працівники отримували платню на основі того, що їхня команда перевершувала конкурента. Результати показали, що умова міжгрупового змагання призвела до вищого виконання завдань, ніж умова команди, при цьому умова індивідуального стимулювання була проміжною. Ідея, що лежить в основі цих висновків, полягає в тому, що засновані на ресурсах конфлікти інтересів між групами посилюють згуртованість усередині групи та індивідуальну мотивацію до роботи, щоб сприяти успіху групи.

Інші роботи щодо ресурсних конфліктів між групами вказують на той самий висновок. Putnam (1997) проаналізував переговори між викладачами та дійшов висновку, що активна конфронтація шляхом переговорів сприяє міжгруповому спілкуванню, підвищує взаєморозуміння та призводить до більшого прийняття угод і рішень, ніж більш мовчазної координації. Нарешті, Walton, Cutcher-Gershenfeld & McKersie (1994, с. 72-73) повідомили як про негативні, так і про позитивні наслідки переговорів між профспілками в автомобільній, целюлозно-паперовій та залізничній промисловості. Перевірка їхніх даних показує, що в целюлозно-паперовій промисловості 20% переговорів призвели лише до негативних наслідків, таких як дорогі страйки, тоді як 20% переговорів покращили параметри організаційної ефективності. Для автомобільної та залізничної промисловості ці відсотки становили 30 і 60 і 25 і 50 відповідно. Вочевидь, активна конфронтація між конкуруючими групами – командами, що збирають апельсини, представниками вчителів і правління, або профспілкою та керівництвом – іноді досить позитивно впливає на виконання завдань на загальному рівні організації. Однак, як ми обговоримо нижче, національний культурний контекст, ймовірно, є ключовим модератором впливу активної конфронтації на продуктивність у командах.

Конфлікт на робочому місці має важливі наслідки для здоров'я та благополуччя (De Dreu, Van Dierendonck, & Dijkstra, 2004; Spector & Jex, 1998).

Конфлікт є соціальним стресором, що викликає такі стресові реакції, як прискорене серцебиття, прискорене дихання, сухість у роті та підвищена пильність. Ці відповіді, в принципі, є функціональними і відображають готовність особистості впоратися зі стресовою ситуацією. Проте, коли стресор продовжує бути присутнім і відповіді продовжують діяти, психічне та фізичне виснаження може призвести до погіршення здоров'я та самопочуття.

Незважаючи на те, що всі типи конфліктів можуть викликати стрес, здається доцільним припустити, що конфлікти інтересів на основі ресурсів і конфлікти соціально-когнітивних завдань викликають менш серйозний і менш інтенсивний стрес, ніж конфлікти на основі цінностей і стосунків. Ідея цього полягає в тому, що конфлікти, пов'язані з ідентичністю, є більш фундаментальними та емоційними (De Dreu et al., 2004). Таким чином, тривале перебування в конфлікті може призвести до поведінкових наслідків, таких як прогули, схильність до нещасних випадків і зловживання наркотиками; психологічні наслідки, такі як зниження самооцінки та самоефективності; психосоматичні скарги (Spector & Jex, 1998); або вигорання (Dijkstra, Van Dierendonck, 2005).

Погіршення здоров'я та благополуччя, ймовірно, проявиться на вищих рівнях аналізу. Підрозділ із частими конфліктами між керівниками та працівниками, швидше за все, матиме відносно велику кількість працівників зі зниженим добробутом і, таким чином, буде демонструватися високим рівнем прогулів і плинності кадрів. Крім того, такі підрозділи, ймовірно, матимуть негативний груповий афективний тон, що, у свою чергу, знижує ефективність групи та задоволеність роботою членів підрозділу (George, 1991). Коротше кажучи, конфлікти на робочому місці впливають на здоров'я та благополуччя співробітників, а це, у свою чергу, впливає на груповий емоційний тон і кількість прогулів і плинність кадрів на рівні організації.

Численні дослідження вказують на те, що конфлікт є ключовим рушієм змін на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях – без конфлікту немає змін і немає змін без конфлікту (наприклад, Coser, 1956;

Moscovici, 1980). Наприклад, на індивідуальному рівні помірно інтенсивні конфлікти стимулюють продуктивність співробітників більше, ніж гармонійні, мирні умови (наприклад, Van de Vliert & De Dreu, 1994) і сприяють індивідуальній творчості та когнітивній гнучкості (Carnevale, 1998; Nemet, 1986). На груповому рівні соціокогнітивний конфлікт завдань у робочих командах підвищує інноваційний потенціал членів, допомагаючи їм вирішувати проблеми та спонукаючи їх приймати кращі рішення (De Dreu, 2006; Jehn, 1995). Крім того, на рівні організації зовнішня загроза та дефіцит ресурсів були пов'язані з організаційними інноваціями як у первинних дослідженнях, так і в метааналітичних оглядах (Anderson et al., 2004). Наприклад, на організаційному рівні аналізу є докази того, що дефіцит бюджету та менші «вільні» ресурси стимулюють організації до більшої інноваційності в маркетингу та розробці продуктів. Крім того, на організаційному рівні Zaltman, Duncan & Holbeck (1973) припустили, що організація вводить інновації, щоб впоратися з перевантаженням роботою або зміною обставин поза межами її безпосереднього контролю. Таким чином, на організаційному рівні здається, що конфлікт інтересів, заснований на ресурсах, може насправді стимулювати інноваційність.

Остаточна функція конфліктів на робочому місці полягає в тому, що вони допомагають визначити межі та з'ясувати, хто і що куди належить. Конфлікт призводить до (пере)визначення соціальних ідентичностей, а також до зникнення певних групових характеристик, інститутів, мов або конкретних субкультур та їх проявів. Гарний приклад цієї функції можна побачити в роботі над злиттям і поглинанням, де конфлікт між групами формує, а іноді й перевизначає відносні статусні позиції раніше окремих груп або організацій у новому угрупованні. Конфлікт також сприяє формуванню групової ідентичності та організаційної культури, явно чи неявно стимулюючи деяких членів залишити організацію та сприяючи плинності серед периферійних членів групи більше, ніж серед тих, хто розглядається як ядро (пор. робота над залученням, відбором і виснаженням; Schneider, 1987).

Попередній синтез результатів конфлікту та організації базується на дослідженнях, проведених у Сполучених Штатах або Західній Європі. Міжкультурним впливам на результати конфлікту на індивідуальному, командному та організаційному рівнях приділялося мало уваги, але національна культура є дуже важливим фактором для розгляду впливу конфлікту на результати в організаціях. Використовуючи мову Jehn & Bendersky (2003), національна культура може слугувати *покращуючим* фактором; тобто це може пом'якшити *негативний* вплив конфлікту в організаціях. У той же час дослідження вже давно показали, що культура відіграє ключову роль у процесах атрибуції (Choi, Nisbett & Norenzayan, 1999). Загалом, індивіди в колективістських культурах більш схильні робити ситуативні атрибуції, тоді як індивіди в індивідуалістичних культурах більш схильні робити диспозиційні атрибуції в численних ситуаціях (Miller, 1984; Morris & Peng, 1994) і в конфліктних ситуаціях зокрема (Morris, Leung & Iyengar, 2004; Valenzuela, Srivastava & Lee, 2005). Це свідчить про те, що негативний вплив конфлікту на індивідуальне здоров'я та ескалація можуть бути менш вираженими в колективістських культурах, особливо з членами внутрішньої групи.

Водночас культура може відігравати *придушувальну* роль; тобто це може пригнічувати *позитивні* наслідки конфлікту. Наприклад, попереднє обговорення та численні розділи цього тому підкреслюють той факт, що конфлікти та інакомислення можуть мати позитивний вплив на інновації та креативність на багатьох рівнях аналізу, однак це припущення рідко піддається міжкультурному тесту (Anderson, 2004). Дослідження показали, що тиск конформізму сильніший у колективістських культурах (Bond & Smith, 1996), а підвищене занепокоєння щодо гармонії може свідчити про те, що конфлікт менш імовірно перетвориться на творчість у колективістських культурах (Goncalo & Staw, 2006). Дійсно, Nibler (2003) виявив, що високий рівень дебатів приніс користь американським, але не обов'язково китайським групам. Подібним чином Adair, Okumura та Brett (2001) показали, що серед

колективістських груп високий спільний вигравш досягався через непряме (а не пряме) спілкування.

Можна визначити кілька функцій конфліктів на робочому місці, крім економічних і матеріальних результатів. Деякі з них виходять за межі різних рівнів аналізу, наприклад вплив конфлікту на творчість, інновації та зміни, а також вплив конфлікту на здоров'я, добробут, стрес на робочому місці та реакцію на відмову. Інші функції розташовані на одних рівнях, але не на інших, і стосуються формування та (пере)визначення соціальних кордонів, членства в групі та культурного самовираження. Таким чином, важлива винагорода від багаторівневого погляду на конфлікт на робочому місці полягає в тому, що можна визначити нові функції, функції, які залишаються непоміченими, коли аналіз залишається зосередженим на одному рівні аналізу, і функції, які можуть змінитися при переході між національними культурами, як обговорювалося.

Здається, що деякі джерела конфлікту, які обговорювалися раніше, швидше за все пов'язані з одними функціями більше, ніж з іншими. Наприклад, конфлікти, що вкорінені в его-загрозі та потребі захистити та відновити позитивну (соціальну) ідентичність, можуть, швидше за все, бути пов'язані зі зниженням добробуту та скаргами на здоров'я, ніж інформаційні конфлікти, що вкорінені в розбіжних інтерпретаціях фактів і цифр, і пороків. навпаки, творча сила конфлікту, здається, пов'язана переважно з соціально-когнітивними конфліктами і менше з конфліктами ресурсів та ідентичності.

Якщо взяти до уваги кілька функцій, стає зрозуміло, що конфлікт може мати позитивний вплив на деякі аспекти, розташовані на одному рівні (наприклад, групова згуртованість і співпраця, індивідуальна трудова мотивація), але негативний вплив на аспекти, розташовані на інших рівнях (наприклад, міжгрупова ворожнеча, організаційна ефективність). Чи приносять конфлікти на робочому місці користь чи шкоду організації як колективу, таким чином, сильно залежить від того, де, як і наскільки інтенсивно конфлікти впливають на індивідуальні, групові та організаційні

функції. Дослідники та практики мають усвідомлювати це, коли роблять висновок про те, що конфлікти є шкідливими чи корисними, і розробляють стратегії для протидії, або стимулювання та збереження ситуації – очевидно, що часто є більше, ніж здається на перший погляд.

1.3. Роль управління конфліктами на різних рівнях аналізу

У принципі, джерела конфлікту, розглянуті вище, мало говорять про конкретні результати конфлікту, і самі по собі конкретні джерела конфлікту не мають певних результатів. Як згадувалося раніше, вирішальним сповільнювачем між виникненням конфлікту та результатами, які він має, є спосіб управління конфліктом. У широкому розумінні управління конфліктом – це те, що сторони – особи, групи чи організації – які переживають конфлікт, мають намір робити, а також те, що вони насправді роблять (Van de Vliert, 1997).

Хоча можна придумати нескінченну кількість стратегій управління конфліктами, одним із корисних способів організувати наше мислення є використання тристоронньої системи, що розрізняє односторонні дії, спільні дії та прийняття рішень третьою стороною. Односторонні дії включають такі стратегії та тактики, які можуть бути реалізовані однією стороною конфлікту, і тому не потрібна згода або співпраця протилежної сторони. Він включає (а) відступ і бездіяльність, (б) поступливість і поступку, і (в) домінування та примус. Спільні дії стосуються тих стратегій і тактик, які не можуть бути реалізовані однією стороною конфлікту поодиноці і для яких потрібна згода або співпраця протилежної сторони. Це і переговори, і пошук компромісу, і посередництво. Прийняття рішень третьою стороною відноситься до стратегій, спрямованих на передачу дискреційного контролю третій стороні для прийняття рішення. Приклади прийняття рішень третіми сторонами включають арбітраж, судові рішення та посередництво.

Три класи управління конфліктами не виключають один одного: стратегії можуть використовуватися одночасно або послідовно. Van de Vliert та його колеги (наприклад, Van de Vliert, Euwema & Huismans, 1995; Van de Vliert, Nauta, Euwema & Janssen (1997) стверджували та показали, що спільне вирішення проблем може здійснюватися в тісному поєднанні з одностороннім примусом. Як приклад послідовного використання стратегій різних класів розглянемо відому стратегію «око за око» (Axelrod & Hamilton, 1981) і класичну стратегію «хороший поліцейський/поганий поліцейський», за якою сторона конфлікту прагне спільних дій після період, коли він або вона (чи якийсь союзник) застосовував сильну та конкурентну тактику одностороннього тиску (Hilty & Carnevale, 1992).

Olekalns, Brett, & Weingart, 2003 надають сучасний огляд цієї та пов'язаної з нею роботи щодо послідовності в управлінні конфліктами та переговорах. У цій та суміжній роботі було визначено кілька фаз конфлікту. Наприклад, після поглибленого аналізу переговорів між працівниками та керівництвом, Walton & McKersie (1965) припустили, що переговори часто починаються в досить жорсткий і конкурентний спосіб. Після серії конкурентних обмінів сторони усвідомлюють, що це веде лише до дорогого глухого кута, що потрібна зміна поведінки, і що взаємне вирішення проблем є життєздатною альтернативою для захисту та просування власних інтересів. Цей так званий шаблон «диференціації перед інтеграцією» не обмежується ритуальним танцем переговорів між працівниками та керівництвом. Лабораторне дослідження Brett, Shapiro & Lytle (1998) показало, що процедурні зауваження – твердження, що стосуються самого процесу переговорів – змінили фокус зі суперечливої, розподільної комунікації на більш конструктивну, інтегративну. Harinck і De Dreu (2004) закодували тимчасові тупики – моменти в переговорах, де сторони зайшли в глухий кут з деяких питань і залишалися в глухомо куті на деякий час. Більш високий рівень боротьби на початку переговорів був пов'язаний з тимчасовими тупиками, а тимчасові тупики, у свою чергу, були пов'язані з вирішенням

проблем на пізній стадії переговорів. Відступ від переговорів і рефлексія на них під час тимчасового глухого кута, здається, полегшує перехід від конкурентної боротьби до більш кооперативного вирішення проблем (див. також Olekalns, Brett, & Weingart, 2003), особливо якщо уникати конкурентної стратегії під час таких перерв.

Тактика і стратегія управління конфліктами на різних рівнях аналізу є досить узгодженою.

Важливою теорією управління конфліктами є Теорія кооперації та конкуренції Дойча (Deutsch, 1949, 1973). Коротко кажучи, теорія стверджує, що учасники спору можуть сприймати свої кінцеві цілі як позитивно пов'язані (кооперативна взаємозалежність), негативно пов'язані (конкурентна взаємозалежність) або не пов'язані (незалежність). Взаємозалежність кооперації та конкуренції між цілями та їхнє походження тісно пов'язані з концепцією просоціальних мотивів проти особистого, яку обговорювали Бірзма та його колеги. У випадку конкурентної взаємозалежності (або, меншою мірою, незалежності) учасники спору намагаються максимізувати власні результати, не враховуючи (або негативно) результати, отримані їхніми контрагентами. Навпаки, у випадку кооперативної взаємозалежності учасники суперечки намагаються максимізувати як власні результати, так і результати інших. Конкурентна взаємозалежність призводить до недовіри, ворожого ставлення та негативного міжособистісного сприйняття. Сперечальники використовують переконливі аргументи, позиційні зобов'язання, погрози, блеф і силу примусу, щоб добитися свого. Кооперативна взаємозалежність, навпаки, призводить до довіри, позитивного ставлення та сприйняття, а також конструктивного обміну інформацією. Сторони слухають і прагнуть зрозуміти точку зору одна одної, що Tjosvold (1991, 1998) назвав «конструктивною суперечкою». Теорія була перевірена в експериментальних ігрових ситуаціях, а також у різноманітних польових дослідженнях, і загалом отримала хорошу підтримку (Tjosvold, 1998). Ця робота також показала, що конструктивна полеміка дає бажані результати як для учасників дискусії, так і для їхніх

колективів. Це сприяє навчанню та інноваціям, ефективності команди та якості групового прийняття рішень, і це лише деякі з них.

Іншою важливою теорією управління конфліктами є теорія подвійного інтересу (Pruitt & Rubin, 1986; також див. Blake & Mouton, 1964). Коротше кажучи, він стверджує, що управління конфліктами є функцією високої або низької турботи про себе в поєднанні з високою або низькою турботою про інших. Висока турбота про себе та низька турбота про інших призводить до переваги примусу, зосередженого на нав'язуванні своєї волі іншій стороні (одностороння дія). Примус передбачає погрози та блеф, переконливі аргументи та позиційні зобов'язання. Низька турбота про себе та висока турбота про інших призводить до переваги поступливості, яка орієнтована на прийняття та включення волі інших. Він передбачає односторонні поступки, безумовні обіцянки та пропозицію допомоги (односторонні дії). Низька турбота про себе та інших призводить до переваги уникнення, що в свою чергу передбачає зменшення важливості проблем і спроби придушити думки про проблеми (односторонні дії). Висока турбота про себе та інших породжує перевагу вирішення проблем, орієнтовану на угоду, яка максимально задовольняє як власні, так і чужі прагнення (спільна дія). Це включає в себе обмін інформацією про пріоритети та переваги, демонстрацію розуміння та встановлення компромісів між важливими та неважливими проблемами.

Нещодавно деякі автори припустили, що проміжна турбота про себе в поєднанні з проміжною турботою про інших призводить до переваги компромісу. Дехто бачить компроміс як «бездумне вирішення проблеми» (наприклад, Pruitt & Rubin, 1986). Інші, однак, бачать це як окрему стратегію, яка передбачає відповідність поступок інших, надання умовних обіцянок і погроз та активний пошук золотої середини. Емпірично, дебати, здається, вирішуються на користь тих, хто розглядає компроміс як окрему стратегію, хоча необхідно зробити більше роботи (De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer, & Nauta, 2001).

Ury, Brett & Goldberg (1993) розмежували примус і домінування на дві підкатегорії – права і влада – у своїй таксономії підходів до вирішення суперечок. Використовуючи підхід, що ґрунтується на правах, сторони намагаються вирішити спір, застосовуючи певний стандарт справедливості, прецедент, договір або закон. Зосередження уваги на правах, швидше за все, призведе до угод, у яких кожна зі сторін має відмовитися від чогось, щоб досягти згоди, з можливістю того, що одна зі сторін дасть більше, ніж отримає. Підхід, що ґрунтується на владі, призводить до вирішення суперечки шляхом визначення того, яка сторона здатна змусити її чи її бажаний результат – хто сильніший, має вищий статус, здатний примусити іншу сторону чи може змусити іншу сторону піти на поступку. Підхід, заснований на владі, зазвичай призводить до угод, які мають більший потенціал до ескалації через почуття образи та бажання помститися (Brett et al., 1998; Tinsley, 2001). У той час як підхід, заснований на правах або на основі влади, може призвести до поступок з боку іншої сторони, поступки, засновані на правах, зазвичай очевидні, коли є згода щодо стандарту, тоді як поступки, засновані на владі, відображають підпорядкування більшій силі.

На міжгруповому та організаційному рівні аналізу багато зусиль було вкладено в розуміння (ефективності) систем управління конфліктами. Замість того, щоб аналізувати те, що роблять окремі сторони чи малі групи, дослідники зосереджувалися на організаційному рівні аналізу, досліджуючи системи подання скарг та їхню ефективність, формальну та неформальну медіацію та відповідні форми втручання третьої сторони (Bendersky, 2003;) і більш-менш ритуальний процес вирішення конфлікту між працівниками та керівництвом (Friedman et al., 2006). Загальною темою є важливість створення *структур* в організаціях, які сприяють розвитку позитивних стратегій управління конфліктами.

На макрорівні аналізу організації також можуть створювати *культуру конфлікту*, яка є більш-менш ефективною у своєму підході до конфлікту (De Dreu, Van Dierendonck & Dijkstra, 2004). Тобто, хоча конкретні ситуаційні

впливи можуть змусити людей прийняти різні стратегії управління конфліктами з часом, робочі умови часто є дуже стабільними та досить передбачуваними. Співробітники взаємодіють з тими самими колегами, структури заохочення не змінюються раптово, працівники виконують ту саму роботу протягом більш тривалого періоду часу, і вони постійно стикаються з тими самими (міжособистісними) проблемами. Крім того, індивіди в одному підрозділі, команді чи відділі мають тенденцію впливати один на одного (Salancik & Pfeffer, 1978), таким чином створюючи власне соціальне середовище з, швидше за все, досить стабільними та соціально спільними уподобаннями та поглядами щодо завдання, які потрібно виконати, і способи боротьби один з одним.

Наслідком цих уявлень є те, що робочі групи та робочі підрозділи, ймовірно, розвиватимуть *конфліктну культуру*. Підрозділи всередині організації або навіть цілі організації з часом розвивають відносно стабільний набір орієнтацій і стратегій управління конфліктами всередині цього підрозділу або між цим підрозділом і відповідними аутсайдерами, такими як інші підрозділи в організації, клієнти тощо. Таким чином, в деяких підрозділах або в деяких організаціях співробітники можуть розвинути спільну тенденцію розглядати конфлікт як негативний і дратівливий, тоді як в інших підрозділах або інших організаціях співробітники можуть розвинути спільну тенденцію розглядати конфлікт як захопливий і надає можливість. Так само в деяких підрозділах або в деяких організаціях співробітники можуть розвинути спільну тенденцію підходити до конфлікту та врегулювати його шляхом вирішення проблем і відкритих дебатів, тоді як в інших підрозділах або інших організаціях співробітники можуть розвинути спільну тенденцію підходити до конфлікту та врегулювати його, припускаючи, що пасивна позиція (De Dreu et al., 2004). Виявлення передумов і наслідків конфліктних культур в організаціях є важливою сферою для майбутніх досліджень.

Раніше ми відзначали критичну різницю між конфліктом інтересів, заснованим на ресурсах, і конфліктами, заснованими на цінностях і стосунках,

заснованих на ідентичності: той факт, що компроміси та компромісні рішення є неприйнятними в останньому типі конфлікту. Дійсно, Друкмен та його колеги (Druckman, 1994; Druckman & Zechmeister, 1973) неодноразово доводили, що досягти компромісного рішення стає набагато складніше, коли інтереси пов'язані з ідеологічними цінностями, а Харінк та його колеги (Harinck & De Dreu, 2004; Harinck, De Dreu, & Van Vianen, 2000) показали, що учасники конфлікту ресурсів легше переходять від неефективного примусу до більш ефективного та конструктивного вирішення проблем, ніж учасники конфлікту цінностей. Іншими словами, конфлікти інтересів, засновані на ресурсах, здається, краще піддаються вирішенню проблем і компромісу, ніж конфлікти цінностей, заснованих на ідентичності, а форми примусу, засновані на правах, можуть краще піддаватися конфліктам цінностей, пов'язаних з ідентичністю (Jehn & Bendersky, 2003).).

У той час як переговори та вирішення проблем можуть бути непридатними для конфліктів цінностей, заснованих на ідентичності, уникання та відхід можуть бути придатними. Декілька досліджень виявили, що команди з конфліктами цінностей і стосунків функціонують краще, якщо члени цих команд уникають цих конфліктів і не намагаються їх проактивно врегулювати (De Dreu & Van Vianen, 2001; Jehn, 1997; Murnighan & Conlon, 1991).). У соціально-когнітивних конфліктах, де відбувається пошук істини та навчання, примусове та переконливе підтвердження своєї позиції може бути набагато більш прийнятною та ефективною стратегією, ніж у конфліктах інтересів, заснованих на ресурсах, або в конфліктах, заснованих на цінностях особистості. Дійсно, дослідження групового прийняття рішень знову і знову показували, що додавання в команду інакомислячих і захисників диявола покращує креативність, інновації та якість рішень (Janis, 1972; Nemeth & Staw, 1989).

Як і в інших областях, які ми розглянули, більшість типологій стратегій управління конфліктами були розроблені в Сполучених Штатах і Західній Європі. Порівняно з дослідженнями попередніх і наслідків конфліктів, однак,

було проведено численні дослідження культури та стратегій управління конфліктами, які, як правило, вивчали культурні відмінності в уподобаннях до різних стратегій (див. Gelfand & Brett, 2004). Загалом дослідження показали, що в індивідуалістичних культурах люди, як правило, віддають перевагу стилям примусового вирішення конфліктів (Holt & DeVore, 2005) разом із інтеграцією інтересів (Tinsley, 2001). Навпаки, індивіди в колективістських культурах, як правило, віддають перевагу стратегіям влади (Tinsley, 2001) або стилям уникнення та відступу (Friedman, Chi, & Liu, 2006; Holt & DeVore, 2005; Morris et al., 1998; Oetzel et al., 2001), особливо в інтенсивних суперечках і суперечках з членами внутрішньої групи та начальством (Brew & Cairns, 2004; Derlega, Cukur, Kuang, & Forsyth, 2002; Friedman et al., 2006; Pearson & Stephan, 1998).

Менше досліджень досліджували, чи основні припущення, що лежать в основі цих таксономій (наприклад, модель подвійного інтересу, теорія інтересу-права-влада) застосовні в інших культурних контекстах. Gabrielidis, Stephan (1997), наприклад, показали, що уникання відображає *турботу про інших*, а не її відсутність, як спочатку було задумано в моделі подвійної турботи (див. також Cai & Fink, 2002). Подібним чином Brett & Gelfand (2005) стверджували, що хоча мовчання та уникнення є стратегіями, які сприймаються негативно в західних культурах, у східних культурах вони сприймаються досить позитивно. Мотиви та стратегії уникнення в культурах Східної Азії варіюються від пасивних стратегій до дуже проактивних стратегій, які часто включають роботу через третіх сторін (Tinsley & Brett, 2001). Таким чином, дослідження уникнення повинні охопити цю складність, щоб охопити міжкультурні варіації в конструкції. Крім того, незважаючи на те, що базові принципи структури «інтерес-права-влада», ймовірно, є універсальними, цю теорію також, ймовірно, потрібно розширити, щоб охопити стратегії управління конфліктами в інших контекстах. Наприклад, стратегії влади можуть з більшою ймовірністю включати інтереси та благополуччя підлеглих, якщо використовуються в умовах високої дистанції

влади та патерналістських культур. Відповідно до цього Tinsley (2004) стверджував, що теорія та дослідження виграють від вивчення не лише індивідуальних, а й колективних прав, інтересів і влади як осередків стратегій конфлікту, щоб краще охопити стратегії управління конфліктами в культурах Східної Азії. Підсумовуючи, хоча типології, які обговорювалися раніше, можна застосувати до інших культур, їх необхідно розширити та/або вдосконалити, щоб адекватно відображати міжкультурні відмінності в управлінні конфліктами.

На різних рівнях аналізу стратегії управління конфліктами можна класифікувати як односторонні дії (наприклад, примус, уникнення, поступка), як спільні дії (наприклад, переговори, вирішення проблем, посередництво) або як втручання третьої сторони (наприклад, арбітраж, звернення до суду, доля). На організаційному рівні ці тенденції до управління конфліктом менш мінливі та підвладні зовнішнім впливам, таким як фундаментальні джерела конфлікту, і більше вкорінені в організаційних структурах, правилах і нормах і, можливо, організаційній культурі. Нарешті, національна культура також відіграє важливу роль у вподобаннях і функціях різних стилів управління конфліктами.

Хоча мислення в термінах індивідуального, групового та організаційного рівнів аналізу стає все більш поширеним в організаційних науках (наприклад, Klein & Kozlowski, 2000), вчені іноді не помічають інших рівнів аналізу, які мають відношення до плинності змін у *часі*. Конфлікт, очевидно, є динамічним явищем, яке розгортається в часі (Pondy, 1967), і тому питання часу за визначенням є критичними для вивчення конфлікту. Наприклад, дослідження часу та конфліктів може проілюструвати, *коли* різні типи конфліктів особливо впливають на подальшу продуктивність. Jehn & Mannix (2001) показали, що період часу, протягом якого виникає конфлікт, і моделі конфлікту протягом тривалого часу є критичними для розуміння продуктивності групи. Групи, які мали низький або помірний рівень конфлікту процесу на ранніх стадіях, помірно високий рівень конфлікту

завдань на середньому та наступних етапах, а також низький рівень конфлікту стосунків на всіх етапах, були більш успішними, ніж групи з іншими профілями конфлікту з часом. Beersma та De Dreu (2005) виявили, що групи з індивідуалістично мотивованими переговорниками досягли нижчих спільних результатів, ніж групи з просоціально мотивованими переговорниками, але згодом краще виконували завдання, які вимагали високого рівня творчого та інноваційного мислення.

Дослідження часу та конфлікту також можуть поставити під сумнів давні припущення щодо причинно-наслідкових зв'язків між конфліктом та організаційними результатами. Наприклад, Peterson & Behfar (2003) виявили, що негативний відгук про ефективність посилює конфлікт завдань і стосунків у групах, а Janssen (2003) показав, що організаційні інновації викликають (а не прогнозують) конфлікти стосунків між членами команди. Таким чином, обидва дослідження показують, що зв'язок конфлікту з результатом, який обговорювався раніше, може мати зворотний причинно-наслідковий зв'язок. Хоча такі дослідження часу та конфлікту є відносно рідкісними, вони чітко демонструють, що час має суттєве значення у вивченні конфлікту.

Висвітлюючи межі дослідження часу та конфлікту, ми звертаємося до таких істориків, як Braudel (1947), і припускаємо, що конфлікти на всіх трьох рівнях є динамічними та вбудованими в різні шари часу – структуру, кон'юнктуру та події – оскільки кожен з них має різні наслідки конфлікту в організаціях.

Структура відноситься до тих аспектів контексту, які є фіксованими та майже не змінюються. Конфлікти на робочому місці вбудовуються в *географічний контекст*, у якому розташовані організації, і цей контекст впливає на динаміку конфлікту в організаціях (Brief та ін., 2005; Dietz, 2003). Наприклад, рівень насильства в суспільстві є суттєвим провісником агресії на робочому місці, що перевищує організаційні норми справедливості (Dietz та ін., 2003). Міжетнічні конфлікти в громадах також впливають на динаміку конфліктів всередині організацій (Brief et al., 2005). Інші фактори в

безпосередньому географічному контексті, які впливають на конфлікт, включають термодинамічні характеристики, включаючи температуру навколишнього середовища. Van de Vliert, Huang & Parker (2004) показали, що температура має значний і досить стабільний вплив на виникнення та вирішення конфліктів. Як ми зазначали в цьому розділі, *національний культурний контекст*, у якому працюють організації, впливає на виникнення, результати та вирішення конфліктів на робочому місці. Третім і останнім прикладом є *історичний контекст*, який забезпечує відносно стабільний стан.

Національна культура та історія складають структурний пласт часу, всередині якого виникають кон'юнктури. *Кон'юнктура* стосується тих аспектів ситуації, які змінюються, але відносно повільно. Можна подумати про організаційну культуру або про примхи та моду, які захоплюють організаційне життя та домінують у практиці протягом відносно довгих проміжків часу, перш ніж зникнути та їх замінити іншими, здавалося б, вищими примхами та модою (Pfeffer, 1997). Прикладом кон'юнктури є система, встановлена організаціями для управління конфліктами та допомоги у вирішенні спорів третіми сторонами.

Нарешті, ще один релевантний рівень часу – це *події*, які стосуються тих аспектів ситуації, які швидко змінюються. Приклади включають запеклі дебати в міжфункціональній команді, яка виникає та розпадається протягом місяця, сварка між керівником і її співробітником щодо конкретного завдання або двотижневий страйк, скликаний профспілками, щоб змусити керівництво досягти угоди. На цьому рівні аналізу науковці зацікавлені в аналізі тимчасового розгортання окремих дій, а також ситуаційних і особистих факторів, які впливають на ескалацію та деескалацію двостороннього конфлікту (див. Raver & Barling).

Важливо зазначити, що чотири рівні аналізу, визначені раніше: (а) індивід, (б) група, (в) організація та (г) національна культура – теоретично не залежать від трьох шарів часу. На всіх рівнях ми можемо ідентифікувати структури, кон'юнктури та події. Наприклад, на індивідуальному рівні

поведінка співробітника є складною функцією генетичної складової (структури); життєві цикли, включаючи фази кар'єри та сімейну ситуацію (кон'юнктури); і конкретні ситуаційні вимоги та можливості, які постають (події). Хоча організації, як правило, більш стабільні, ніж групи та окремі особи, драматичні та катастрофічні «події» також можуть відбуватися на організаційному рівні. Навіть кліматичні аспекти національного середовища піддаються руйнівним подіям, таким як виверження вулканів, урагани, війни.

Розрізнення між різними часовими проміжками, кожен з яких має різний темп, дозволяє побачити відносно плавні та швидко мінливі конфліктні події, які виникають між окремими особами або між членами протилежних груп і відбуваються в контексті, що характеризується особливим управлінням конфліктом. та інструменти вирішення спорів, встановлені головною організацією. Ці системи та перспективи не змінюються миттєво, і вони забезпечують важливий фон, на якому виникають більш мінливі та нові конфлікти на робочому місці. Нарешті, системи подання скарг і вирішення спорів вбудовані в загальнонаціональні судові механізми, давні традиції бірж працівників і, можливо, національна чи регіональна культура, і легітимізовані ними. Знову ж таки, хоча вони можуть змінюватися, вони роблять це повільніше, ніж специфічні для організації системи вирішення спорів.

Майбутні дослідження повинні чітко включити ці три рівні часу в теорії та дослідження з управління конфліктами. Зрештою, це вимагатиме розробки міжрівневих теорій, які пов'язують більш віддалені та відносно фіксовані аспекти контексту (наприклад, національну культуру, історію) з організаційними практиками, культурами та системами (кон'юнктурами), з більш динамічними та плавними взаємодіями (події) на мікрорівні аналізу.

Раніше ми обговорювали передумови та наслідки конфлікту на багатьох рівнях, але межі дослідження конфлікту неминуче включатимуть вивчення того, як фактори на вищих рівнях аналізу впливають на міжрівневі конфлікти на нижчих рівнях аналізу (процеси «зверху вниз») і як фактори на нижчих

рівнях впливають на конфлікт на вищих рівнях аналізу (процеси знизу вгору). Обговорюємо кожен по черзі.

Низхідні процеси та конфлікти в організаціях. З точки зору рівнів, конфлікти завжди виникають в організаційному контексті, особливості якого можуть впливати на природу та результати конфлікту, що виникає на нижчих рівнях. Ми помічаємо дві чіткі «шляхи» для цього кордону: (а) низхідні антецеденти до різних типів конфлікту на нижчих рівнях і (б) зверху вниз модератори відносин конфлікту до результату.

По-перше, майбутні дослідження мали б користь від вивчення того, як фактори на вищих рівнях впливають на виникнення різних типів конфліктів між окремими особами та групами. Пам'ятаючи про раніше зроблені часові відмінності, ми можемо припустити, що фактори вищого рівня, які є переважно *структурними або кон'юнктурними (наприклад, національна та організаційна культура)*, впливають на природу конфлікту на нижчих рівнях, а також на динамічні події вищого рівня (наприклад, скорочення чисельності, реструктуризація, зміни в керівництві) можуть сприяти конфлікту на нижчих рівнях. Наприклад, фактори вищого рівня можуть сприяти або перешкоджати виникненню конфліктів на нижчих рівнях організації. Конфлікти цінностей і ресурсів можуть активізуватися більше в організаціях, де існує конкурентоспроможна організаційна культура з чіткими фракціями порівняно з тими, де є організаційна культура співпраці та організаційна ідентичність вищого рівня. Майбутні дослідження мають також вивчити, як демографічний склад громади та лінії розломів фільтруються, щоб вплинути на типи конфліктів, що виникають в організаціях (Brief та ін., 2005). Як інший приклад, фактори вищого рівня також можуть впливати на *одночасне виникнення* різних типів конфліктів на нижчих рівнях. Наприклад, в організаційних контекстах, де є брак довіри, завдання та конфлікт стосунків тісніше пов'язані, ніж у контекстах, де є довіра між співробітниками (Simons & Peterson, 2000).

У той час як попереднє обговорення було зосереджено на тому, як чинники на більш високих рівнях, які є відносно стабільними (наприклад,

структура та кон'юнктура), впливають на конфлікт і нижчі рівні, вплив зверху вниз на типи конфліктів на нижчих рівнях також може мати місце через високодинамічні *події*, які відбуваються на вищих рівнях. рівні аналізу. Наприклад, такі події, як скорочення та реструктуризація організації, організаційні зміни в керівництві та/або зміни в складі робочої групи також можуть впливати на конфлікт на нижчих рівнях аналізу. Наприклад, Amiot (2003) обговорює, як організаційні злиття та поглинання можуть вплинути на конфлікти соціальної ідентичності на нижчих рівнях організацій. Організаційні зміни, такі як нове керівництво, також можуть сприяти конфліктам на основі ресурсів в організаціях, оскільки вони призводять до збільшення неоднозначності щодо розподілу ресурсів і зростання конкуренції. У більш загальному плані дослідження необхідно вивчити, як і стабільні структури, і динамічні події на вищих організаційних рівнях впливають на частоту та тип конфлікту, що виникає на нижчих рівнях аналізу.

Раніше ми обговорювали, як явища на вищих рівнях аналізу можуть викликати та формувати конфлікт на нижчих рівнях. Іншою важливою сферою міжрівневого дослідження конфлікту є вивчення того, як фактори на вищих рівнях пом'якшують вплив різних типів конфлікту на результати. Підхід De Dreu & Weingart (2003b) до конфлікту завдання та його результатів припустив необхідність вивчити модераторів відносин конфлікт-результат. Подібним чином у своїй модерованій моделі конфлікту (COM) Jehn & Bendersky (2003) подібним чином припустили, що особливості групового контексту (наприклад, взаємозалежність завдань, рутинність завдання, групова різноманітність, норми відкритості), а також особливості організаційного контексту (наприклад, використання третіх сторін, заснованих на правах, проти інтересів, і систем вирішення спорів) може пом'якшити вплив конфлікту, пов'язаного з завданням, відносинами та процесом, на результати. Розділи цього тому також засвідчують важливість контексту як модератора зв'язку між конфліктом і результатом. Наприклад,

Jehn та його колеги (2003) обговорюють важливість контексту як модератора впливу різноманітності на конфлікти в організаціях.

Виникаючі міжрівневі впливи знизу вгору. Раніше ми обговорювали низхідні процеси, пов'язані з конфліктом в організаціях, але з точки зору рівня аналізу не менш важливо досліджувати впливи конфлікту знизу вгору на нижчих рівнях на вищих рівнях аналізу. Наприклад, спираючись на модель «привабливість-відбір-відпад» Schneider (1987), ми б стверджували, що люди з певними характерами (наприклад, конкурентоспроможні, агресивні) самостійно обирають організації та створюють команди та організації, які мають більше ресурсних конфліктів і конкурентних норм. для управління конфліктом. Подібним чином, Jehn і його колеги (2016) демонструють, як індивідуальні характеристики об'єднуються в структуру групового розмаїття, яка може мати якісно різні впливи на типи конфліктів, які виникають, і способи управління цими конфліктами. Olekalns та ін. (2018) висвітлюють, як окремі висловлювання та твердження вливаються в чіткі моделі обміну, які пов'язані зі значущими результатами на рівні групи.

Спираючись на поведінкову теорію прийняття рішень (Neale & Bazerman, 1991) і теорію подвійного інтересу (Rubin et al., 1994), Де Дрю та його колеги (De Dreu, 2004, 2005; De Dreu & Carnevale, 2003; De Dreu та ін., 2006; De Dreu, Weingart і Kwon, 2000) запропонували мотивовану модель обробки інформації для стратегічного вибору в конфлікті та переговорах. Зосереджуючись насамперед на переговорах у конфліктах ресурсів, вони стверджували, що міжособистісна та групова згода є результатом складної взаємодії між когніціями та мотиваціями окремих сторін – щоб досягти високих спільних результатів, учасникам переговорів необхідно глибоке розуміння завдання, яке вимагає від них обміну інформацією. інформації та систематично обробляти нову інформацію. Усе це залежить від їхньої просоціальної мотивації проти особистої мотивації, їхньої високої чи низької мотивації брати участь у систематичній обробці інформації (так звана

епістемічна мотивація) та взаємодії між цими соціальними та епістемічними мотивами.

Висновки до розділу 1

Конфлікт є динамічним явищем і виникає всередині багаторівневої організаційної системи. Міжрівневі та часові теорії конфлікту в організаціях знаходяться в зародковому стані, і ми відзначили кілька захоплюючих рубежів майбутніх досліджень. Ми обговорили важливість моделювання того, як структурні та гіпотетичні фактори впливають на конфліктні події, а потім обговорили, як явища на макрорівнях аналізу впливають на динаміку конфлікту на нижчих рівнях або як фактори мікрорівня можуть впливати на конфлікт на вищих рівнях аналізу. На щастя, розвиток складних статистичних інструментів, таких як ієрархічне лінійне моделювання та моделювання прихованого зростання, має унікальне місце для розвитку цієї традиції в дослідженні конфліктів. Наприклад, попереднє обговорення впливу зверху вниз на типи конфліктів на нижчих рівнях можна розглядати в рамках *«моделі перехоплення як результату»* (Hofmann, Griffin, & Gavin, 2000), де фактори вищого рівня є предикторами кількості та характеру конфлікту на нижчих рівнях. Навпаки, обговорення зв'язків між конфліктом і результатом модераторами «зверху вниз» узгоджується з моделлю *«нахилу як результату»*, де фактори вищого рівня пом'якшують вплив конфлікту на результати (Hofmann et al., 2000).).

Багаторівнева теорія та методи є відносно новими для організаційної поведінки та промислової та організаційної психології (Klein & Kozlowski, 2000). Дослідження та теорія конфліктів мають міцну традицію багаторівневого мислення, але це залишається неявним. У цьому розділі ми висвітлювали (квазі)ізоморфізм конфлікту на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях аналізу, показуючи, що на кожному з цих рівнів

конфлікт можна простежити до схожих джерел – ресурсів, формування та підтримки ідентичності, перевірка реальності – і багато функцій конфлікту можна знайти на кожному з цих трьох рівнів. Ми також надали приклади роботи над впливами знизу вгору та зверху вниз, які перетинають рівні аналізу, де конфлікти на одному рівні можуть мати наслідки для продуктивності, інновацій або здоров'я та добробуту на вищих або нижчих рівнях.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТА МОЖЛИВОСТІ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ТОВ «МАГІК»

2.1. Діагностика соціально-психологічного клімату в колективі шляхом опитування і анкетування

Для вивчення міжособистісних відносин в малих групах розроблений цілий арсенал різних технік. Так, для дослідження ефективності групи застосовуються такі методи, як метод гомеостата, метод ділових ігор, для вивчення відносин усередині групи – референтометричний метод, соціометрія; багатий набір різних тестів (тест Томаса, Паригіна, методика Фідлера й ін.) і т.д.

Метод гомеостата полягає в тому, що створюється лабораторна модель діяльності малої групи з вирішення конкретних оперативних задач за допомогою пульта управління. Реєстрація часу вирішення задачі, дій кожного з учасників, кількості помилок і т.д. дозволяє оцінити ефективність діяльності в цілому, тактики кожного учасника і стратегії всієї групи. Якісно розширив використання методу гомеостата колектив учених на чолі з А. С. Чернишовим (В.Я. Подорога, А.С. Горланів, Е.І. Тимощук). Вони розробили комплекс приладів-моделей організаційної діяльності. У їхньому випадку експериментальний методичний блок органічно сполучає методи спостереження, опитування і приладу-моделі, що актуалізують як організаційні відносини, так і організаційну взаємодію (що дозволяє вивчити ці явища у взаємозв'язку і взаємозумовленості). З метою максимального наближення до природних умов життя досліджуваних груп, у блок уведена спеціальна ланка «природна модель спільної діяльності» і ланка «приладу-моделі спільної діяльності». Створена для вивчення психологічного настрою групи на спільну діяльність методика «Арка» використовує прилади «ГСІ-7», «Стресор», «Самоорганізація», «Естакада» і актуалізують процес та

властивості спільної діяльності малої групи. Програми з використанням даних приладів відрізняються від роботи з традиційними гомеостатами введенням офіційних відносин, високою мотивацією колективного досягнення мети, моделюванням самоврядності, наявністю стресогених ситуацій.

Ділові ігри – ще один засіб дослідження міжособистісних відносин в малих групах. Організація ділових ігор вимагає чіткого логічного аналізу конкретних оперативних ситуацій і колективного розв'язання можливих ситуацій, де кожен співробітник може виявити свої професійні здібності й уміння взаємодіяти з іншими членами команди. Слід зауважити, що ділові ігри, даючи гарні результати в плані дослідження міжособистісних відносин, проте, як правило, насамперед спрямовані на зняття якого-небудь виробничого ускладнення. Тому однією з основних задач у діловій грі є пошук потрібного рішення й ефективного способу його реалізації, а результати ділової гри ідеологічно оцінюються з погляду цінностей функціонування і розвитку соціального виробництва, соціально-культурних систем.

Для вивчення міжособистісних взаємин була застосована методика визначення психологічного клімату колективу А. М. Лутошкіна (*Джонсон, 2003*).

Мета: визначення загальної картини психологічного клімату колективу:

Хід виконання: використовуючи схему (табл. 2.1), необхідно прочитати спочатку речення зліва, потім – справа і після цього знаком «+» позначити у середній частині аркуша ту оцінку, яка найбільше відповідає істині. Оцінки позначають так:

+3 – властивість виявляється у колективі завжди;

+2 – позитивна властивість виявляється у більшості випадків;

+1 – позитивна властивість виявляється досить часто;

0 – жодна з протилежних властивостей не виявляється достатньо помітно або обидві виявляються приблизно однаковою мірою:

-1 – виявляється достатньо, щоб її помітили;

-2 – негативна властивість виявляється у більшості випадків;

-3 – негативна властивість виявляється завжди.

Таблиця 2.1

Тестовий матеріал

<i>Позитивна особливість</i>	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	<i>Негативна особливість</i>
Переважає бадьорий та життєрадісний настрій								Переважає пригнічений настрій, песимістичний тон
Доброзичливість у взаєминах, взаємна прихильність								Конфліктність у стосунках, агресивність, антипатії
У колективі досить високо цінуються принципи, чесність, безкорисливість, виявляється велике бажання працювати								Принциповість, чесність, безкорисливість тут не в пошані, немає прагнення до колективної праці
У відносинах між угрупованнями всередині колективу існують взаємна прихильність і розуміння								Угруповання конфліктують між собою
Членам колективу подобається бути разом, частіше перебувати у колективі, брати участь у досягненні спільних цілей, проводити разом вільний час								Члени колективу виявляють негативне ставлення до більш тісного спілкування, відмовляються від участі у спільних справах
Успіхи і невдачі окремих членів колективу викликають співчуття і відверту участь усіх членів колективу								Успіхи і невдачі залишаються байдужі іншим, а іноді викликають хворобливу заздрісність
Переважають схвалення і підтримка, докори і критика вживаються з добрими намірами								Критичні зауваження мають характер явних і прихованих випадів
У колективі з повагою ставляться до думок один одного								У колективі кожен вважає свою думку головною і нетерпимий до думок інших
У важкі для колективу хвилини спостерігається емоційна єдність, коли один за всіх і всі за одного								Досягнення і невдачі колективу не знаходять відгуку в його представників
Колектив чуйно і доброзичливо ставиться до нових членів, намагається допомогти їм освоїтися								Новачки почуваються чужими, до них часто виявляють ворожість
Колектив швидко відгукується, якщо потрібно зробити корисну для всіх справу								Колектив помітно поділяється на «привілейованих» і «принижених», тут зневажливо ставляться до слабших, часто висміюють їх
У членів колективу виявляється почуття гордості за свій колектив, якщо його відзначають керівники								До похвали і заохочень ставляться байдуже

Обробка отриманих, даних: щоб з'ясувати картину психологічного клімату колективу ТОВ «Магік», підсумовуємо всі позитивні і негативні бали. Отриманий результат є характеристикою вираженого психологічного клімату.

Проведена діагностика була ґрунтовно досліджена. Отримані дані відповідей колективу, що досліджувався були різними (вони і не могли бути ідентичними), адже кожна людина – індивідуальність, і сприймає ситуацію індивідуально оцінюючи становище власними мірками, та це прийнятне, зважаючи на те, що і ставлення один до одного є різне. Та все ж було виявлено, що хоч і зустрічались розбіжності у поставленні оцінки ті чи інші особливості у стосунках колективу, все ж вони зводились до позитивного показника (від +3 до +1) в сукупності іноді з негативним показником - балансує від 0 до -1. Часте застосування нульового показника не було виявлене. Таким чином, легко було визначити результат, підсумувати всі схожі позитивні показники, або позитивні з негативними. Даний варіант свідчив про те, що позитивні схожі показники – ознака доброго стану ситуації і навіть позитивний показник із часом негативною ознакою свідчив про перевагу теплої атмосфери у колективі. Але незначні відхилення в оцінюванні групи вказували і на зміщення у стосунках.

Та було взято під увагу і те, що деяке оцінювання могло бути невірним через байдуже ставлення до методики, або ж, навпаки, через боязнь (хоча частково, але так чи інакше, знаючи колектив, можна стверджувати, що варіант страху – зайвий). Проте варіант байдужості цілком міг бути доречним. Тому було вирішено провести ще подібні дослідження. Наступною методикою була обрана методика оцінки психологічної атмосфери колективу по А. Ф. Фідлеру (Хміль, 2006).

Призначення тесту. Методика використовується для оцінки психологічної атмосфери в колективі. В основі лежить метод семантичного диференціала. Методика цікава тим, що допускає анонімне обстеження, а це підвищує її надійність. Надійність збільшується в сполученні з іншими методиками (наприклад, соціометрією).

У запропонованій таблиці наведені протилежні за змістом пари слів, за допомогою яких можна описати атмосферу у вашій групі, колективі. Чим ближче до правого або лівого слова в кожній парі поставлять знак *, тим більше виражена ця ознака у колективі.

Таблиця 2.2

Тестовий матеріал

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбність									Ворожість
Згода									Незгода
Задоволеність									Незадоволеність
Продуктивність									Непродуктивність
Теплота									Холодність
Співробітництво									Непогодженість
Взаємна підтримка									Недоброзичливість
Захопленість									Байдужість
Успішність									Безуспішність
Цікавість									Нудьга

Відповідь по кожному з 10 пунктів оцінюється з ліва на право від 1 до 8 балів. Чим лівіше розташований знак *, тим нижче бал, тим благополучніша психологічна атмосфера в колективі, на думку особи що відповідає. Підсумковий показник коливається від 10 (найбільш позитивна оцінка) до 80 (найбільш негативна).

На підставі обробки результатів колективу ТОВ «Магік» ми отримали середній показник по усій групі, який становить 36,5, що свідчить про те, що мікроклімат у колективі середньої сприйнятливості, що потребує певних зусиль з боку керівництва для його оптимізації.

Наступною була використана експрес-методика по вивченню СПК у трудовому колективі. Авторами методики є О.С. Михайлюк та А. Ю. Шалито (Орбан-Лембрик, 2003). Досвід показує, що проведені дослідження психологічного клімату, як правило, переслідують дві мети: 1) підтвердження гіпотези про взаємозв'язок між особливостями психологічного клімату в групах і закономірностями протікання в них ряду процесів, тобто припущення про те, що виробничі, соціальні або соціально-психологічні процеси по-

різному протікають у колективах з різним психологічним кліматом; 2) вироблення конкретних рекомендацій з оптимізації психологічного клімату у колективі.

Вирішення другої групи завдань необхідне створення в кожному випадку спеціальної методики, в першому випадку, як показує практика, виникає потреба робити періодичні «зрізи» з метою діагностики стану психологічного клімату в колективі, простежувати дієвість тих або інших заходів і їхній вплив на психологічний клімат і т.д.

Психологічний клімат первинного трудового колективу розуміється авторами як соціально обумовлена, відносно стійка система відносин членів колективу до колективу як цілому. Методика дозволяє виявити емоційний, поведінковий і когнітивний компоненти відносин у колективі. Як істотна ознака емоційного компонента розглядається критерій привабливості на рівні понять «подобається - не подобається», «приємний - неприємний». При конструюванні питань, спрямованих на вимір поведінкового компонента, дотримувалася критерій «бажання - небажання працювати в даному колективі», «бажання - небажання спілкуватися із членами колективу в сфері дозвілля». Основний критерій когнітивного компонента – змінна «знання - незнання особливостей членів колективу».

Методика включає анкету, яка складається із 8 запитань кожне з яких відповідає за окремий компонент (дод. А). У даній анкеті запитання 1, 4 та 7 відносяться до емоційного компоненту; 2, 5, 8 – до поведінкового; 3, 6 – до когнітивного компоненту.

Обробка результатів, отриманих при використанні методики, стандартизована й має наступний алгоритм. Аналізуються різні сторони відносини до колективу для кожної людини окремо. Кожний компонент тестується трьома питаннями, причому відповідь на кожний з них приймає тільки одну із трьох можливих форм: +; -; 0. Отже, для цілісної характеристики компонента отримані сполучення відповідей кожного випробуваного на питання по даному компоненті можуть бути узагальнені в такий спосіб:

позитивна оцінка (до цієї категорії ставляться ті сполучення, у яких позитивні відповіді дані на усі три питання, що задані для даного компонента, або дві відповіді позитивні, а третя позитивна або суперечлива; негативна оцінка (сюди ставлять сполучення, що містять три негативні відповіді, або дві відповіді негативні, а третя позитивна або суперечлива); невизначена, суперечлива оцінка (ця категорія включає наступні випадки: на всі три питання дана непевна відповідь, відповіді на два питання невизначені, а третя відповідь позитивна або негативна, перша відповідь невизначена, друга – позитивна, третя – негативна). Отримані по всій вибірці дані зводять у таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Результати дослідження

№ п/п	Прізвище, імя, по батькові	Емоційний компонент	Когнітивний компонент	Поведінковий компонент
1	Озимко М.Я.	+	0	+
2	Білоус Л.І.	+	+	0
3	Заблоцька Л.І.	-	+	+
4	Мирка Т.М.	0	0	-
5	Машковська І.М.	0	-	0
6	Яремко А.Б.	+	-	0
7	Данилко М.І.	0	+	+
8	Гулій Т.В.	+	+	0
9	Федишин І.В.	+	-	0
10	Досяк М.І.	-	0	+
11	Щурко Б.Я.	+	+	-
12	Репетівський А.М.	+	+	+
13	Метик О.В.	0	+	+

На наступному етапі обробки результатів для кожного компонента визначається середня оцінка по вибірці, за формулою $X = \frac{\Sigma(+)-\Sigma(-)}{n}$, де (+) – кількість позитивних відповідей, (-) – кількість негативних відповідей, n – кількість членів у колективі, які приймають участь у дослідженні. Емоційний компонент – 0,38; когнітивний компонент – 0,31; поведінковий компонент – 0,31 (рис. 2.1). Очевидно, що для будь-якого компонента середні оцінки можуть бути розташовані в інтервалі -1 до +1, який ділиться на три рівні частини: від -1 до -0,33 – несприятливий СПК; -0,33 до +0,33 – СПК

середньої сприйнятливості; від +0,33 до +1 – сприятливий СПК. Отже, мікроклімат у досліджуваному колективі середньої сприйнятливості, що збігається із попередніми методиками, отже наші дослідження можна вважати правдивими.

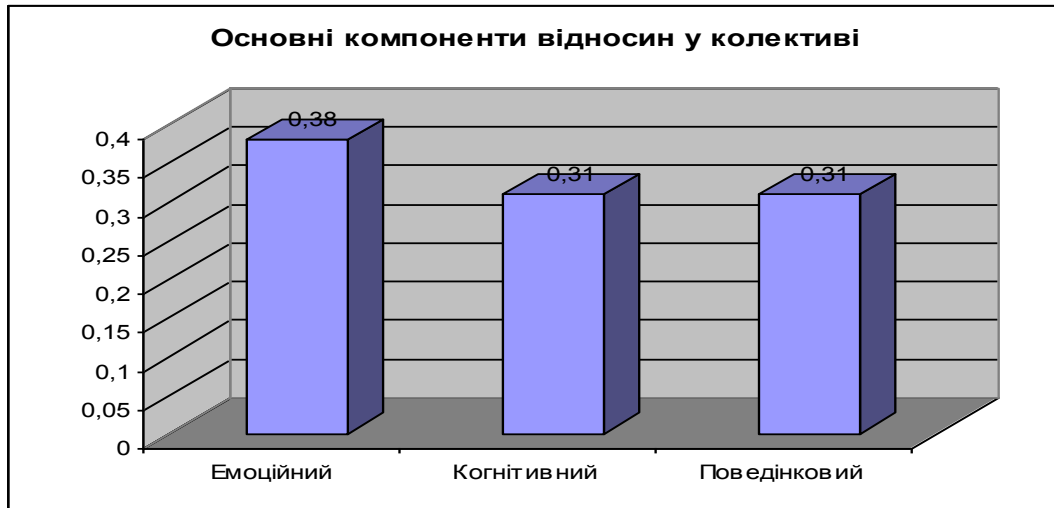


Рис. 2.1. Основні компоненти відносин у колективі

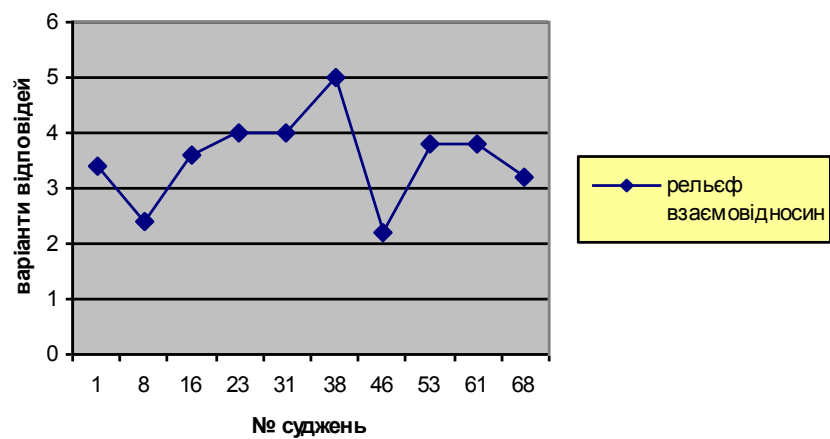
Роблячи висновок про стан соціально-психологічного клімату в обраному колективі в цілому, можна характеризувати його як невизначений й суперечливий, тому що два із трьох визначальних компонентів виявилися саме такими. Це може означати, що думка членів колективу дуже різноманітна, що залежить від індивідуальних особливостей особистості. Але, зважаючи на те, що третій – емоційний компонент – позитивний, клімат у загальному характеризується як спрямований у позитивну сторону. Однак очевидно, що необхідна додаткова робота для неформального зближення колективу. Отже, керівникові колективу слід певну увагу приділяти завданням, які дозволять поліпшити психологічний клімат колективу: розробка місії та цінностей компанії, формування корпоративних правил, корпоративної культури, повага до співробітників компанії, як обов'язкова складова успіху, формування єдності мотивації у членів колективу, проведення тренінгів

командоутворення, проведення свят та неформальних зустрічей між співробітниками.

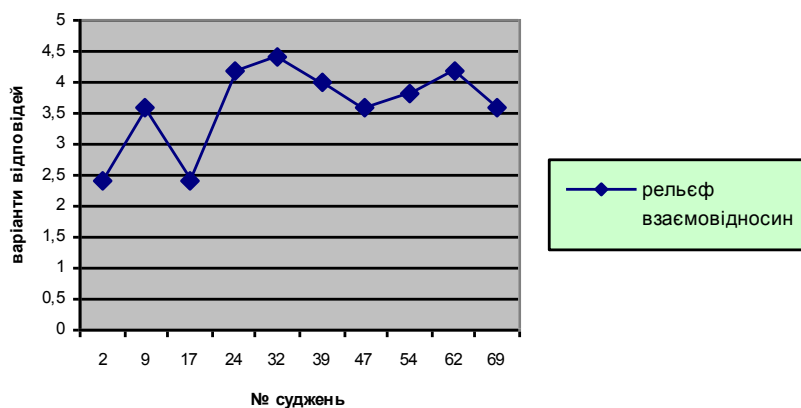
Методики А.М. Лутошкіна, А.Ф. Фідлера, О.С. Михайлюка дають достатньо обширну інформацію про СПК, однак при їх використанні важко виділити окремі компоненти, які є складовими такого інтегрального показника трудового колективу, як СПК. Головним та необхідним елементом формування СПК є рівень соціально-психологічного розвитку колективу, для вивчення якого використовується методика соціально-психологічної самооцінки колективу (Лук'янченко, Бунтовська, Шаульська, 2002) Ця методика налічує 74 судження, які характеризують поведінку особистості і відносини у колективі (70 суджень – робочих, 4 – контрольних). Робочі судження розподілено на 7 блоків по 10 суджень у кожному відповідно таких характеристик колективу, як відповідальність, колективізм, згуртованість, контактність (особисті взаємовідносини), відкритість, організованість та інформованість. Контрольні судження дають змогу зробити висновок про щирість, правдивість і добросовісність осіб, які заповнюють анкету. Досліджувана група отримує повний список суджень і спеціальний бланк для відповідей (дод. Б). Усім членам групи пропонують ознайомитися із списком суджень і оцінити, для якої кількості їх колег характерні задані в тесті відносини і форми поведінки (зафіксовані у змісті цих суджень). Варіанти відповідей: «Усі», «Майже усі», «Більшість», «Половина», «Меншість», «Майже ніхто», «Ніхто».

Спочатку нами було переведено оцінки досліджуваної групи у бали. Під № 15, 30, 45 та 60 контрольні судження відповіді на них характеризують ступінь довіри до даних отриманих від тої чи іншої особи. При обробці результатів визначають середнє значення кожного із 74-х суджень, а також для 74-х суджень одночасно для окремого колективу (для нашого колективу цей показник становить 3,4, що характеризує середню сприятливість СПК). Результати доцільно зобразити у вигляді графіків, що даватиме змогу краще побачити соціально-психологічний рельєф відносин у групі (рис. 2.2).

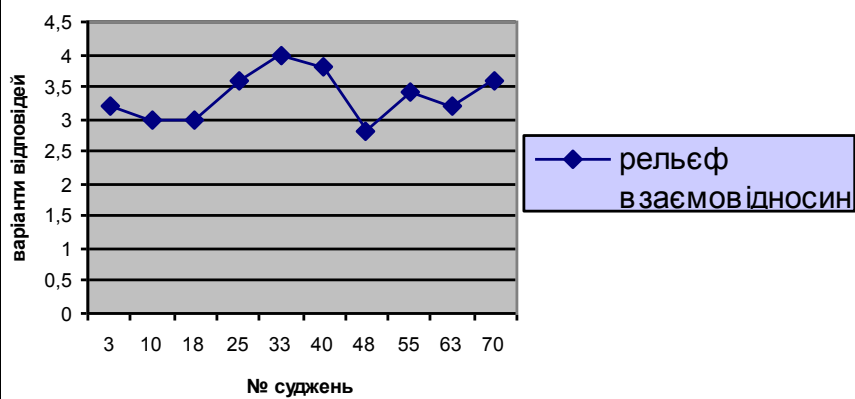
1. Відповідальність



2. Колективізм



3. Згуртованість



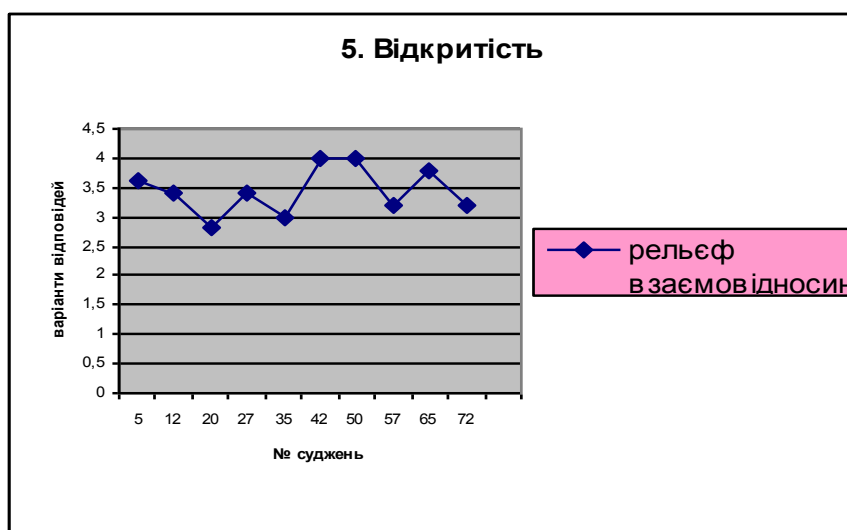
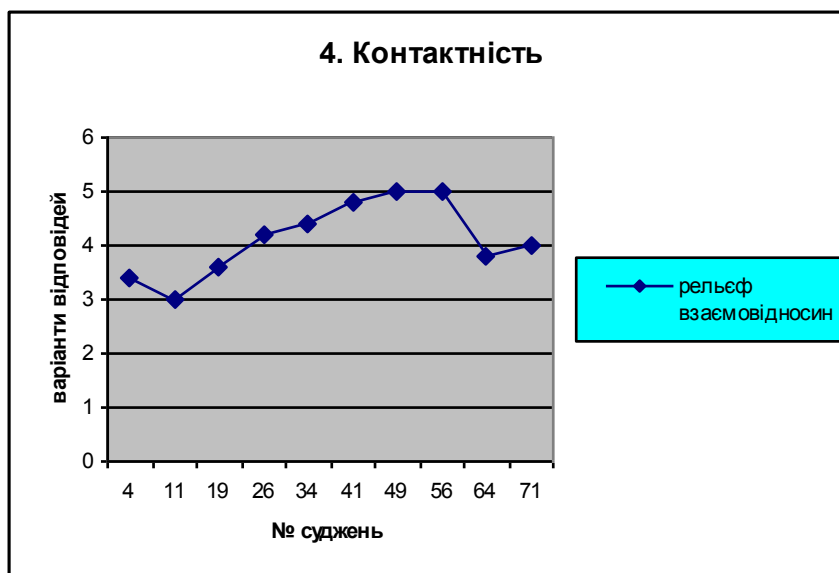




Рис. 2.2. Рельєф взаємовідносин у групі (7 характеристик):
1 – відповідальність; 2 – колективізм; 3 – згуртованість;
4 – контактність; 5 – відкритість; 6 – організованість; 7 – інформованість

З графічного матеріалу добре простежується, що клімат у колективі позитивний. Колектив характеризується хорошою інформованістю, відкритістю, згуртованістю, контактністю. Однак відповідальність та організованість перебувають у дещо гіршому стані. Саме на це повинен звернути увагу керівник колективу.

Також, було здійснено діагностику ділового, творчого та морального клімату в колективі. При роботі з тестом кожний член колективу незалежно один від одного оцінює по 9-бальній шкалі всі 18 якостей (табл. 2.4), що характеризують, на його думку, колектив.

Обробка результатів: Визначається середній бал по кожному блоці якостей, що і може служити оцінкою ділового, творчого або морального клімату в колективі.

Шкала рівнів: Дуже низький - 1 бал; низький - 2 бали; нижче середнього - 3 бали; трохи нижче середнього - 4 бали; середній - 5 балів; ледве вище за середнє - 6 балів; вище за середнє - 7 балів; високий - 8 балів; дуже високий - 9 балів.

Таблиця 2.4

Тестовий матеріал

<i>Ділові якості</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Безвідповідальність										Відповідальність
Пристосування										Принциповість
Відчуженість										Співробітництво
Індивідуалізм										Колективізм
Формалізм										Діловитість
Байдужість										Задоволеність
<i>Творчі якості</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Байдужість										Захопленість
Апатія										Цілеспрямованість
Консерватизм										Новаторство
Песимізм										Оптимізм
Пасивність										Ентузіазм
Застій										Прогрес
<i>Моральні якості</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Агресивність										Доброзичливість
Облудність										Чесність
Ворожість										Дружелюбність
Покарання										Заохочення
Соціальна незахищеність										Соціальна захищеність
Відсутність умов для професійного й культурного росту										Наявність умов для професійного й культурного росту

У досліджуваному колективі: ділові якості – 6,4; творчі якості – 5,35; моральні якості – 7,2 (рис. 2.3).

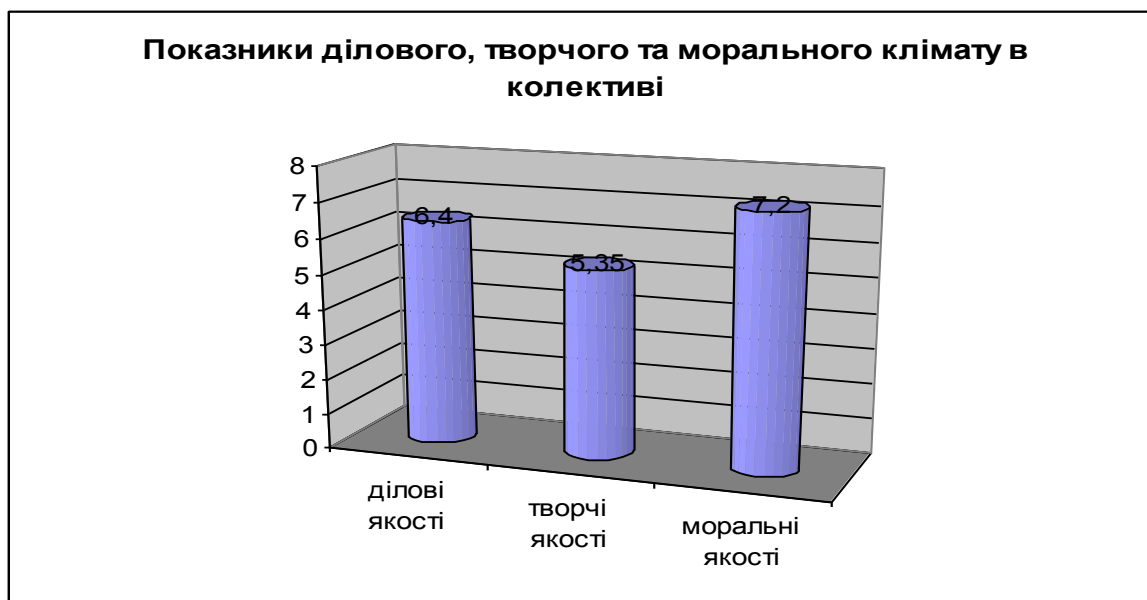


Рис. 2.3. Показники ділового, творчого та морального клімату у колективі ТОВ «Магік»

Усі три якості характеризують діловий, творчий та моральний клімат у колективі, як середньої сприятливості.

Отже, наше дослідження показало, що у колективі ТОВ «Магік» соціально-психологічний клімат середньої сприятливості, що підтверджують проведені методики, а це потребує значних зусиль з боку керівництва для його удосконалення та оптимізації.

2.2. Діагностика міжособистісних відносин і можливості виникнення міжособистісних конфліктів

Міжособистісні стосунки в групах вивчають за допомогою методів спостереження, експерименту, бесіди, анкет і соціометрії. Вибір і застосування методу залежить від конкретних завдань і умов. Останнім часом з цією метою широко використовують соціометричну методику. Великого поширення як у

зарубіжній, так і у вітчизняній практиці отримав метод соціометрії (від лат. *socrus* – товариш, компаньйон, співучасник і *metrum* – вимірювати), розроблений американським соціологом і психологом Дж. Морено. Він вважав, що сукупність міжособистісних відносин у групі становить ту первинну соціально-психологічну структуру, сутність якої багато в чому визначає не тільки цілісні характеристики групи, а й справжній стан людини. Відповідно до його теоретичної концепції, у суспільстві можна виділити дві структури: макроструктуру – своєрідне «просторове» розміщення людей у різних процесах їхньої життєдіяльності та мікроструктуру – психологічні відносини, що складаються в людини з її безпосереднім оточенням, тобто міжособистісні відносини. Мікроструктура й макроструктура повинні перебувати в гармонії, тобто люди мають бути так «розставлені» у процесах їхньої життєдіяльності, щоб їх безпосереднє й опосередковане оточення було завжди прийнятне для них. Для цього необхідно здійснити не соціальну, а соціометричну революцію, тобто зробити таку зміну макро та мікроструктур, що приведе до їхньої ідеальної відповідності в масштабі всього суспільства.

Соціометрія – це соціально-психологічний метод дослідження системи особистих взаємин у групі, організації, що передбачає викликаний дослідником вибір випробування інших членів групи для різних сфер спільної діяльності. Таким чином, в основі соціометрії лежить специфічний вид опитування. Тому метод соціометрії найчастіше називають ще соціометричним опитуванням (Соціальна психологія, 2006).

Як і будь-який метод, соціометрія має свої переваги та недоліки.

До явних *переваг* відносяться такі:

- соціометрія заповнила вакуум, що з'явився в результаті відсутності інших методів, які дозволяють вивчати взаємини;
- соціометрія давала результати у формі кількісних індексів у сфері, що вважалась як така, що традиційно не формалізується;
- соціометричне опитування відносно просте як у проведенні, так і в аналізі результатів.

До *недоліків* методу соціометрії відносять такі:

- специфічність і ситуативність виявленої картини (фіксація переважно емоційних відносин, що виражаються в симпатіях та антипатіях; не виявляються щирі мотиви виборів тощо);
- можливість навмисного перекручування результатів в умовах не анонімного тесту;
- обмеженість можливостей, зокрема в силу динамічності відносин, що важко вловити.

Що ж дозволяє виявити соціометричне опитування?

По-перше, соціометрія дозволяє визначити стан взаємин в організації та на цій підставі виявити її неформальну структуру (мікрогрупи, неформальних лідерів, соціометричний статус кожного співробітника, його потреби у спілкуванні та психологічну сумісність з іншими тощо).

По-друге, соціометрія дозволяє оцінити авторитет керівників різного рівня, виявити їхнє місце в неофіційній структурі організації.

По-третьє, соціометричне опитування дозволяє визначити рівень групової згуртованості та роз'єднаності як різних підрозділів організації, так і організації в цілому.

По-четверте, соціометрія дозволяє виконати психотерапевтичну функцію. Участь у соціометричному опитуванні спонукає випробуваних до наступного аналізу своїх стосунків з іншими співробітниками та нерідко стимулює коректування власної поведінки (Урбанович, 2006).

Соціометричне опитування істотно відрізняється від інших видів соціологічного опитування за характером вихідних даних, способами їхнього представлення, процедурою опитування та методах аналізу зібраної інформації.

На відміну від інших видів опитування результатом виміру тут є не характеристика респондента (тобто значення ознаки, вимірюної в тому чи іншому типі шкали), а взаємини між респондентами. Якщо в інших видах опитування відповідь усіх респондентів на будь-яке запитання породжує

розподілення опитаних за ознакою, що відповідає даному запитанню, то відповіді всіх членів групи на дане соціометричне запитання породжують структуру відносин. Ця відмінність призводить до виникнення спеціальних способів представлення зібраних даних: отримана структура представляється у вигляді спеціального малюнку (соціограми) або таблиці (соціоматриці).

Проведення соціометричного опитування повинно задовольняти наступним вимогам:

- опитування можна проводити лише в групах, які мають певний досвід спільної діяльності;
- розмір групи повинен давати її членам можливість активного безпосереднього спілкування;
- запитання, що задаються, повинні являти собою критерії;
- зміст обраного критерію повинний бути ясным та зрозумілим для всіх членів групи, яка досліджується;
- необхідно вказати можливу кількість виборів. Коли потрібно отримати повну картину взаємовідносин між членами даної групи, дозволяється робити необмежене число виборів (непараметрична процедура). Якщо дослідника цікавлять лише типові елементи структури, то вводиться обмежена кількість виборів (параметрична процедура);
- члени групи повинні ясно уявляти собі її границі. Кожний член колективу може вибрати собі партнерів для спільної діяльності тільки в межах свого колективу;
- опитування повинне проводитись сторонньою для даної групи особою. Кожний член групи повинен робити вибори самостійно, не радячись з іншими.

Соціометрична методика передбачає вибір партнера для спільних акцій. Усім членам досліджуваної групи ставлять одні і ті ж запитання. Ці запитання мають назву соціометричних критеріїв вибору. Критерії задають, проектують різноманітні ситуації взаємодії колективу. Соціометричну процедуру

виконують у непараметричній формі, яка полягає в тому, що дослідник вибирає відповідно до заданого критерію стільки осіб, скільки він вважає за потрібне (тобто відсутні всілякі обмеження на вибір). Така форма дає змогу виявити емоційну експансивність, кожного та емоційну складову взаємин усіх членів колективу.

Крім того, вона дає змогу зробити зріз розмаїття міжособистісних зв'язків у колективі. Соціометрію на підприємстві здійснюють поетапно. Опитування розпочинають із вступного слова дослідника, в якому він стисло та коректно, у доступній формі викладає завдання опитування, зазначає його важливість і необхідність, розкриває порядок проведення дослідження. Після вступного слова всім особам, які підлягають опитуванню подають єдиний понумерований список досліджуваного підрозділу за прізвищами, доводять критерії та роз'яснюють, як необхідно зробити вибори за кожним із критеріїв. Розглянемо критерії, які було запропоновано членам колективу «Магік»:

1. Якби ваш колектив формувався спочатку, з ким би Ви хотіли працювати в одному відділі?

2. З ким із членів колективу Ви змогли б поділитися особистими переживаннями?

3. Кого б ви обрали на посаду керівника вашого відділу?

Для обробки даних, одержаних за допомогою соціометричного опитування за кожним із критеріїв будують соціоматриці (дод. В), для зручності всі результати зводять у загальну соціоматрицю (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Соціометрична матриця

№ з/п	Прізвище, ім'я, по батькові того, хто обирає і	Порядковий номер того, кого обирають j*												Число позитивних виборів	Число негативних виборів	Сума позитивних та негативних виборів	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				13
1	Озимко М.Я.	X	+	-	+	-	0	0	0	-	+	0	+	0	4	3	1
2	Білоус Л.І.	+	X	0	+	+	-	-	+	0	+	-	0	-	5	4	1
3	Заблоцька Л.І.	-	+	X	-	-	-	0	+	0	-	0	0	+	3	4	-1
4	Мирка Т.М.	0	+	+	X	0	0	0	+	0	0	+	0		4	0	4
5	Машковська І.М.	-	0	0	+	X	-	0	+	+	+	-	-	0	4	4	0
6	Яремко А.Б.	0	0	0	+	-	X	+	-	-	0	0	0	-	2	4	-2
7	Данилко М.І.	0	-	0	+	0	0	X	0	0	0	0	-	-	1	3	-2
8	Гулій Т.В.	0	+	+	+	+	0	0	X	-	0	0	0	0	4	1	3
9	Федишин І.В.	-	0	0	+	0	-	-	+	X	-	0	-	+	3	5	-2
10	Досяк М.І.	+	0	0	0	+	0	0	+	-	X	+	0	0	4	1	3
11	Щурко Б.Я.	0	+	0	0	-	0	+	-	0	0	X	+	0	3	2	1
12	Репетівський А.М.	+	-	-	+	0	-	0	0	-	-	+	X	0	3	5	-2
13	Метик О.В.	0	0	+	0	+	-	0	0	+	0	-	-	X	3	3	0
Число позитивних виборів		3	5	3	8	3	0	2	6	2	3	3	2	2			
Число негативних виборів		3	2	2	1	4	6	2	2	4	3	3	3	3			
Алгебраїчна сума позитивних і негативних виборів		0	3	1	7	-1	-6	0	4	-2	0	0	-1	-1			

Примітка. Знак «+» означає позитивний вибір; знак «-» – відхилення; «0» – опускання, відсутність вибору, само вибір не передбачено, отож у відповідних клітинках проставлено «X».

Навіть візуальний аналіз соціоматриці багато що може дати для розуміння взаємин у групі: як і кого групи обирають, кого частіше за інших

обирають, а кого відхиляють. Зручним методом аналізу соціометричної інформації є графічний метод, так звана *соціограма* (рис. 2.4). *Соціограма* – це спосіб зображення структури міжособистісних стосунків у малій соціальній групі. З допомогою соціограми дослідник наглядно бачить стосунки в колективі: хто в ньому лідер, а хто в ізоляції.

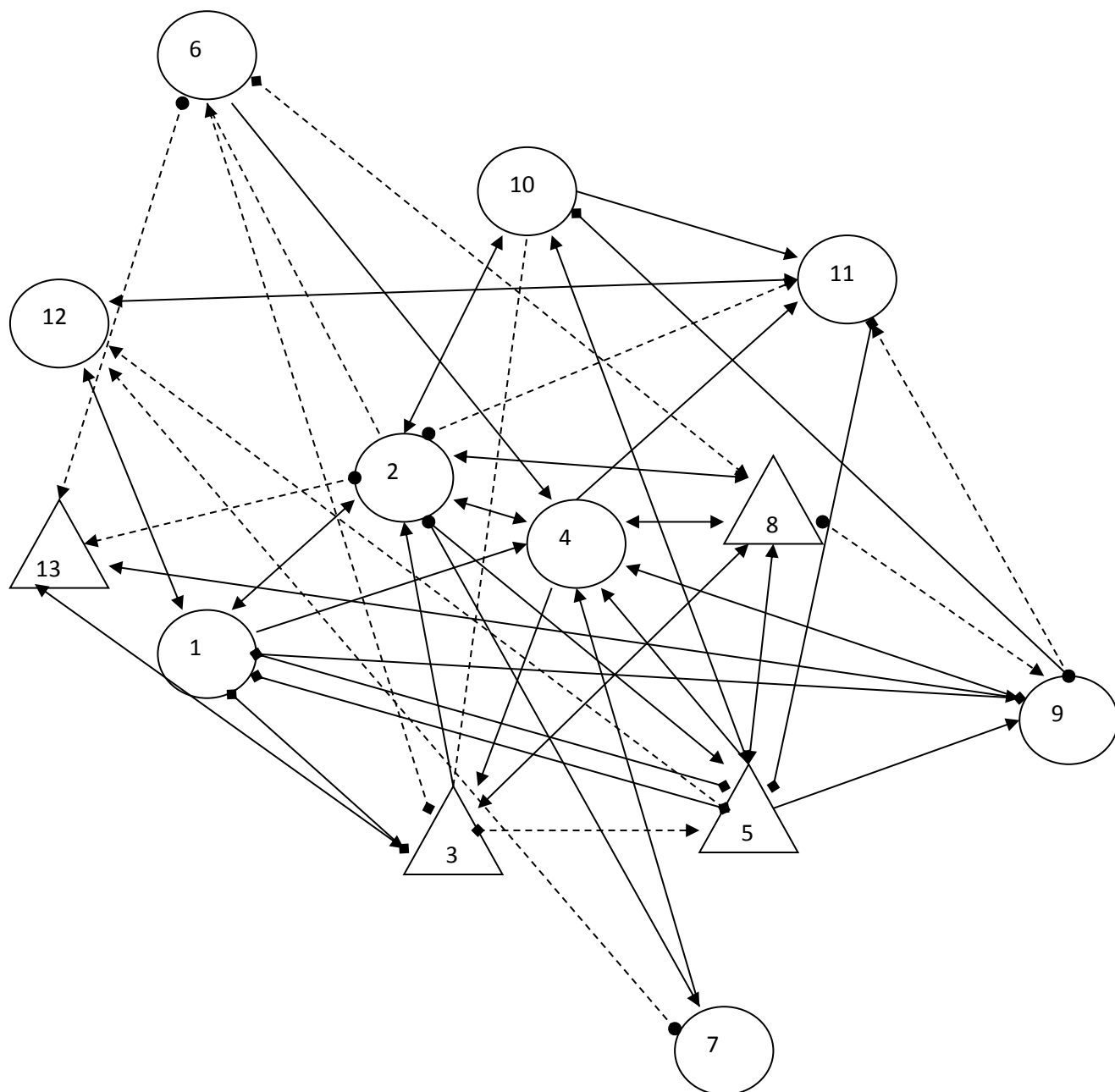


Рис. 2.4. Соціограма

→ Вибір; ↔ Взаємний вибір; •-----> Відхилення; <-----> Взаємне відхилення.

△ – жінки; ○ – чоловіки.

Соціограма, або картка групової диференціації, дає не стільки числове, скільки наочне уявлення про групову диференціацію. Вона складається із чотирьох концентричних зон. У центрі розміщено номери тих членів групи, які одержали найбільшу кількість виборів (лідери, «зірки»), особа під № 4 є лідером колективу, створюючи з особами під № 2 та № 8 його ядро. У другій зоні розміщено номери членів групи, які одержали ненабагато більшу кількість виборів ніж середня («наближенні»), у нашому випадку це особи під № 1, № 3, № 5, № 10. У внутрішній, проміжній, третій зоні розташовані номери учасників дослідження, кількість виборів яких менша від середньої, особи під № 7, № 9, № 12, № 13. В останній, четвертій зоні розташовані номери тих членів, які не одержали жодного позитивного вибору, особа під № 6.

Результати досліджень свідчать про діагностичне значення показника, що називається «рівнем сприятливих взаємовідносин» (РСВ) – співвідношення кількості членів групи, які перебувають у сприятливих статусних категоріях (1 та 2) із кількістю членів групи, які виявилися у несприятливих статусних категоріях (3 та 4). Якщо у групі більшість її членів належать до категорій 1 та 2, рівень сприятливих взаємовідносин визначається як високий; при однаковому співвідношенні він кваліфікується як середній; при домінуванні у групі людей з низьким статусом – як низький.

Другим важливим діагностичним критерієм вважають «індекс ізольованості» - процент членів групи, що потрапили у статусну категорію 4. у дослідженнях виявляється чіткий зв'язок типу ставлень керівника до підлеглих з величиною цього індексу. Низький статус працівника завдає шкоди не тільки його особистості, а й негативно впливає на всю групу. Чим більше ізольованих працівників, тим не сприятливіше робоче середовище у колективі.

За допомогою проведеної соціометрії ми проаналізували та виявили структуру міжособистісних зв'язків у досліджуваній групі. Соціограма допомогла чітко виділити лідерів у колективі, також тих хто перебуває в

ізоляції. Соціометрія виявила авторитет керівника та рівень групової згуртованості в колективі.

2.3. Аналіз рівня індивідуальної конфліктності та згуртованості у колективі

Одним із елементів позитивного мікроклімату у колективі це низький рівень конфліктності, тому керівнику важливо знати, який стиль вирішення конфлікту переважає у його підрозділі. Виникнення конфлікту існує у всіх сферах. Конфлікти народжуються на ґрунті щоденних розбіжностей у поглядах, протиборстві різних суджень, потреб, бажань, стилів життя, надій, інтересів та особистісних особливостей.

Аналіз процесу і характеру конфлікту передбачає: з'ясування проблеми, яку слід розв'язати; виявлення головних діючих сторін у конфлікті; визначення їх позицій, інтересів, цілей; порівняльний аналіз конфліктної ситуації, позицій учасників, розробка можливих альтернативних рішень з урахуванням інтересів діючих осіб; ліквідація конфліктної ситуації на основі вищевикладеного.

Таким чином, у розв'язанні психологічних конфліктів в колективі головна роль належить керівнику, якому, незалежно від характеру конфлікту і ставлення до нього, є він учасником конфлікту чи посередником, необхідно глибоко вивчити та проаналізувати психологічну ситуацію в колективі, причини виникнення протиріч. Розумна постановка питання зводиться не до повного уникнення конфліктів, а до намагання навчитись правильно вирішувати конфліктні ситуації, робити їх корисними, якщо це можливо. Коли людина знаходиться в конфліктній ситуації, для більш ефективного вирішення проблеми необхідно вибрати певний стиль поведінки, що властивий Вам, враховуючи при цьому стиль інших людей а також природу самого конфлікту.

Існує п'ять основних стилів вирішення конфлікту. Вони описані і широко використовуються в програмах навчання управління справами, в основі яких лежить система, що називається методом Томаса-Кілмена (метод розроблений Кеннетом Н. Томасом та Ральфом Х. Кілменом у 1972 році). Система дозволяє створити для кожної людини свій власний стиль вирішення конфлікту. Основні стилі поведінки в конфліктній ситуації пов'язані з загальним джерелом будь-якого конфлікту – не співпадіння інтересів двох чи більше сторін. Для визначення, який саме стиль більшою мірою притаманний нашому колективу, було здійснено методику К.Н. Томаса (Лозниця 1997).

Обробка результатів: за допомогою ключа до тесту (дод. Д), визначають, який стиль найбільше характерний для особи, яка бере участь у дослідженні. Загальну картину групи доцільно зобразити у вигляді діаграми (рис. 2.5).

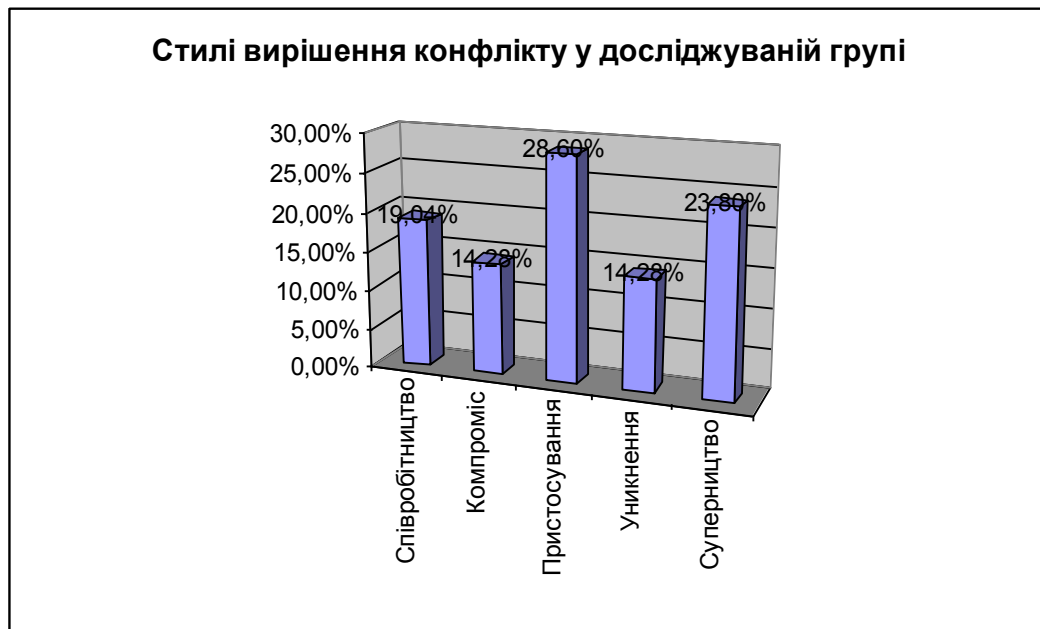


Рис. 2.5. Стилі вирішення конфлікту у досліджуваній групі

Отже із діаграми видно, що у даному колективі найбільше переважає стиль пристосування, менш виражений стиль уникнення та компромісу, що

можна вважати позитивною характеристикою СПК. Нижче наведено випадки, коли варто використовувати цей чи інший стиль вирішення конфлікту.

Стиль конкуренції. Людина, що використовує стиль конкуренції, досить активна і в переважній більшості йде до вирішення конфлікту своїм власним шляхом. Вона не дуже зацікавлена у співробітництві з іншими людьми, зате здатна на вольові рішення. Для досягнення своєї мети, така людина використовує свої вольові якості, і якщо її воля досить сильна, то це їй вдається.

Ось приклади тих випадків, коли варто використовувати цей стиль:

- кінцевий результат дуже важливим для людини, і вона робить велику ставку на своє вирішення проблеми;
- людина має достатньо авторитету для прийняття рішення і очевидним є те, що запропоноване їй вирішення – найкраще;
- рішення необхідно прийняти швидко, і людина має достатньо влади для цього;
- коли людина відчуває, що в неї немає іншого вибору і їй нема що втрачати.

Стиль ухилення. Реалізується тоді, коли людина не відстоює свої права, не співпрацює ні з ким для знаходження рішення проблеми чи просто ухиляється від вирішення конфлікту. Цей стиль можна використовувати, коли проблема, якої торкаються, не дуже важлива для людини, коли вона не хоче тратити сили на її вирішення, чи коли вона відчуває, що, знаходиться в безнадійному положенні.

Наведені найбільш типові ситуації, в яких рекомендується використовувати стиль ухилення:

- напруга дуже велика, і людина відчуває необхідність послаблення напруги;
- людина знає, що не може або навіть не хоче вирішувати конфлікт на свою користь;

- людина хоче виграти час, можливо, для того, щоб отримати додаткову інформацію;
- ситуація дуже складна і людина відчуває, що вирішення конфлікту вимагає надто багато від неї;
- намагатися вирішити проблему негайно - небезпечно, оскільки відкриття та обговорення конфлікту може тільки ускладнити ситуацію.

Стиль пристосування. Людина діє сумісно з іншою, не намагаючись відстоювати власні інтереси. Томас і Кілмен говорять, що людина діє у такому стилі, коли «жертвує» своїми інтересами на користь іншої людини, поступаючись їй чи її жаліючи.

Ось найбільш характерні ситуації, в яких рекомендується стиль пристосування:

- людину не особливо хвилює те, що сталося;
- людина хоче зберегти мир та добрі відносини з іншими людьми;
- людина розуміє, що кінцевий результат набагато важливіший для іншої людини;
- людина вважає, що інша людина може отримати з цієї ситуації корисний урок, якщо вона поступиться своїм бажанням.

Стиль співробітництва. Використовуючи цей стиль, людина бере активну участь у вирішенні конфлікту та відстоює свої інтереси, але при цьому намагається співпрацювати з іншою людиною. Цей стиль потребує більш довгої роботи в порівнянні з іншими підходами до конфлікту, оскільки людина з початку «викладає на стіл» потреби та інтереси обох сторін, а потім обговорює їх. Цей стиль особливо ефективний коли сторони мають різні приховані потреби. В таких випадках буває важко визначити джерело незадоволення.

Такий підхід рекомендується використовувати в описаних нижче ситуаціях:

- вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін, і ніхто не хоче повністю відмежуватись;

- є час попрацювати над проблемою, що виникла;
- опоненти хочуть поставити на обговорення деякі ідеї та попрацювати над їх вирішенням;
- обидва сторони мають однакову владу та не помічають різницю в положенні, щоб «на рівних» шукати вирішення проблеми.

Стиль компромісу. Людина дещо поступається своїми інтересами, щоб задовольнити їх частково, і інша сторона робить те саме. Іншими словами, людина погоджується на часткове задоволення свого бажання і часткове виконання бажання іншої людини. Людина, яка використовує цей стиль, шукає такого рішення конфлікту, коли б обидві сторони отримали якусь «золоту середину» між двома крайніми позиціями. Компроміс досягається на більш поверхневому рівні в порівнянні з співробітництвом.

Найбільш типові випадки, в яких стиль компромісу найбільш ефективний:

- обидві сторони мають однакову владу і мають взаємовиключні інтереси;
- інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними;
- задоволення бажання має для людини не дуже велике значення, і вона може дещо змінити поставлену на початку мету;
- компроміс дозволить зберегти взаємовідносини та отримати хоча б щось, ніж все втратити.

Існують такі правила, які потрібно враховувати під час прийняття рішення, яку з п'яти стратегій використовувати в конфлікті:

- 1) Не триматися осторонь конфліктів і не нехтувати ними. Коли мета не є важливою і людині не обов'язково підтримувати стосунки з іншою особою доречно ухилитися від конфлікту. Якщо взаємини потрібно підтримувати і надалі, то нехтування конфліктом утримуватиме емоційну енергію герметично закупореною в образі, у ворожості або страхі. Зрештою, майже завжди легше зіткнутися з конфліктом в існуючих взаєминах.
- 2) Оцінити доречність згладжування. Коли мета не є важливою для вас, а стосунки дуже важливі, згладжування може бути доцільним Жертвування

власними інтересами заради пристосування до потреб іншої людини спрацьовує лише в далекосяжній перспективі, якщо інша особа відповідає взаємністю.

- 3) Пошук компромісу, коли бракує часу. Коли мета і взаємини важать для вас не дуже багато, ви можете прагнути до компромісу. Як, правило, на компроміс ідуть лише тоді, коли для розв'язання проблеми бракує часу.
- 4) Перехід до переговорів. Коли мета і взаємини важать для вас дуже багато, ви вступаєте в переговори. Найкраще розв'язувати проблему тоді, коли спірне питання є конкретним і нагальним.
- 5) Користуйтеся своїм почуттям гумору. Гумор дуже сприяє конструктивному вирішенню конфліктів. Як, правило, він вносить розрядку в напруженість, що виникає в конфліктних ситуаціях, і допомагає творчо розв'язати проблему.
- 6) Не дозволяйте втягувати себе в переговори на кшталт «перемога-поразка» (Джонсон, 2003).

Ефективність усіх моделей управління конфліктами представлена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Ефективність моделей управління конфліктами (Спивак В.А., 2000)

<i>Модель</i>	<i>Результат</i>	<i>Зацікавленість</i>	
		<i>в особистих цілях</i>	<i>у стосунках</i>
Уникання	Тільки тимчасовий, не вирішує проблем	висока	низька
Пристосування		низька	висока
Компроміс	Забезпечує вирішення проблем	низька	низька
Суперництво		середня	середня
Співробітництво		висока	висока

Коли людина опиняється у конфліктній ситуації, існують дві основні умови, які треба брати до уваги:

- 1) *Досягнення особистих цілей.* Кожна особа має свої особисті цілі які вона хоче досягти. Людина вступає в конфлікт тому, що її особиста мета не

збігається із прагненнями інших. Її мета для неї може мати неабияке значення або ж не мати ніякого.

2) *Підтримування добрих стосунків з іншими людьми.* Деякі стосунки є тимчасовими, а деякі довготривалими. Довготривалі стосунки перебувають у центрі життєвих інтересів, а інші – на периферії.

Важливість мети і стосунків впливають на дії людини під час конфлікту. Враховуючи ці дві умови і виділяють п'ять стилів розв'язання конфлікту. Важливо зрозуміти, що кожен з цих стилів ефективний тільки в певних умовах і ні один з них не може бути виділений як найкращий.

Звісно, чим менше конфліктів у колективі, тим кращий, тим сприятливіший клімат панує в ньому. Це аксіома. І в цьому випадку великого значення має передбачення керівником конфліктних ситуацій і прийняття упереджувальних заходів щодо погашення конфлікту ще в його зародку.

Для керівника важливо знати, який рівень конфліктності переважає у його колективі. Рівень конфліктності у групі було досліджено за допомогою експрес-діагностики рівня конфліктності (Шегда, 2004).

Інструкція до тесту: Оцініть будь-ласка по п'ятибальній системі на скільки у вас проявляється кожне із наведених нижче властивостей (табл. 2.7).

Обробка й інтерпретація результатів: для підрахунку результатів потрібно знайти загальну суму балів по кожному досліджуваному, таким чином визначити рівні конфліктності у групі: 40-50 балів - високий рівень стійкості у конфліктній ситуації; 30-39 балів - середній рівень конфліктності; 20-29 балів - рівень вираженої конфліктності; 19 і менше балів - високий рівень конфліктності. Результати дослідження доцільно зобразити у вигляді діаграми (рис. 2.6).

Таблиця 2.7

Тестовий матеріал

		5	4	3	2	1	
1	Ухиляюся від суперечки.						Рвуся в суперечку.
2	Ставлюсь до конкурента без упередженості.						Підозрілий.
3	Маю адекватну самооцінку.						Маю завищену самооцінку.
4	Прислухаюся до думки інших.						Не приймаю інших думок.
5	Не піддаюся провокації, не заводжуся.						Легко заводжуся
6	Уступаю в суперечці, іду на компроміс.						Не уступаю в суперечці: перемога або поразка.
7	Якщо вибухаю, то потім відчуваю почуття провини.						Якщо вибухаю, то вважаю, що без цього не можна.
8	Витримую коректний тон у суперечці, тактовність.						Допускаю тон, що не терпить заперечень, безтактність.
9	Вважаю, що в суперечці не треба демонструвати свої емоції.						Вважаю, що в суперечці потрібно виявити сильний характер.
10	Вважаю, що суперечка - крайня форма вирішення конфлікту.						Вважаю, що суперечка необхідна для вирішення конфлікту.

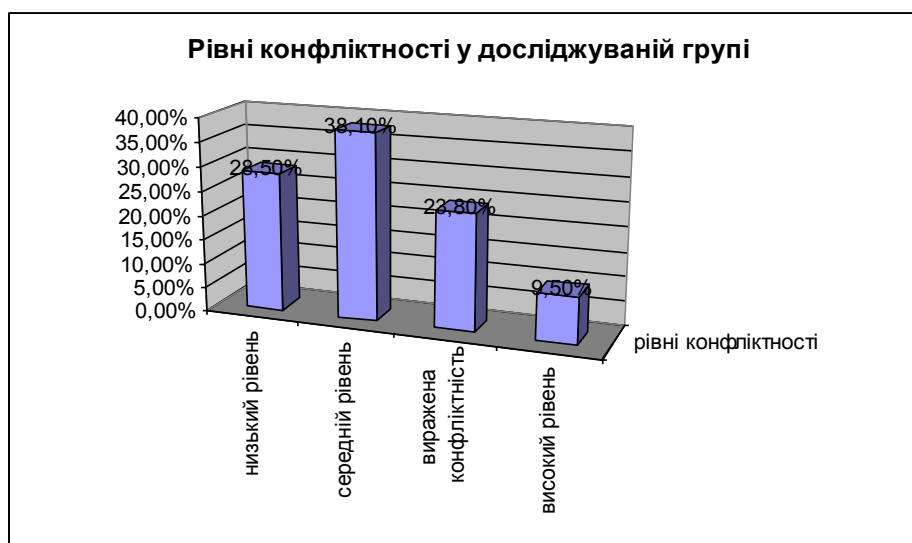


Рис. 2.6. Рівні конфліктності у досліджуваній групі

Ще одним не менш важливим елементом позитивного мікроклімату є *згуртованість* колективу. Вона виявляється у силі тяжіння до колективу його

членів, можливості їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукають її зберігати активність у групі і перешкоджають виходу із неї (Балабанова, 2006).

Можливості колективу як згуртованої групи у забезпеченні ефективності трудової діяльності досить великі. При вирішенні більшості задач, особливо складних, рішення яких вимагає різноманітних знань, навичок і участі багатьох людей, результати колективної діяльності набагато перевершують просту суму індивідуальних досягнень. Група більш продуктивна також у розробці найбільш плідних і обґрунтованих ідей, всебічній оцінці тих чи інших проектів, хоча при прийнятті рішень вона і буває схильна до підвищеного ризику. Це виявляється у тому, що група приймає більш ризиковані рішення, ніж рішення її окремих членів, що приймають їх самостійно, на свій страх і ризик. Вчені пояснюють цей феномен по-різному:

- конформістським тиском, який виявляється у тому, що окремі члени групи не наслідуються висловлювати свої погляди, які розходяться з вже викладеними думками (особливо позиціями групових лідерів і більшості), а також їх критикувати;
- почуттям переоцінки, завищенням своїх можливостей, що розвивається при інтенсивному груповому спілкуванні (завищене почуття «ми», що послаблює сприйняття ризику);
- взаємним «зараженням сміливістю». Цей ефект виникає в групових комунікаціях;
- притупленням чутливості до небезпек і застережень у результаті попереднього групового досвіду. Існування колективів є більш стійким, ніж положення окремих працівників. До того ж, групові невдачі, як правило, менш помітні і не сприймаються так гостро, як індивідуальні;
- широким поширенням думки (частіше помилкової), начебто при групових рішеннях відповідальність лягає на багатьох людей і частка особистої відповідальності є порівняно невеликою;

- впливом лідерів, особливо формальних керівників, що бачать свої головні функції в обов'язковому вселянні оптимізму і впевненості у досягнення мети.

Для формування згуртованої групи необхідні такі умови: люди, що виконують роботу, повинні бути фахівцями, виступати в якості «експертів» при рішенні задач; сукупний досвід і таланти людей, що працюють у команді, повинні перевищувати досвід і здібності кожного з тих, хто працює поодиночі; більшість людей повинна мати можливість певною мірою впливати на прийняття тих рішень, які вони виконують (це підвищує їхню зацікавленість у загальній справі); кожна людина повинна мати схильності до творчості, які можна систематично використовувати, залучаючи його до участі у роботі групи.

Для визначення згуртованості у колективі було використано методіку групової згуртованості Сишора (Хміль, 2006). Групова згуртованість – надзвичайно важливий параметр, що показує ступінь інтеграції групи, її згуртованість у єдине ціле, можна визначити не тільки шляхом розрахунку відповідних соціометричних індексів. Значно простіше зробити це за допомогою методіки, що складається з 5 питань із декількома варіантами відповідей на кожне. Відповіді кодуються в балах згідно наведеним у дужках значенням (максимальна сума: +19 балів, мінімальна: – 5). У ході опитування бали вказувати не потрібно.

1. Як би ви оцінили свою приналежність до колективу?
 1. Почуваю себе її членом, частиною колективу (5).
 2. Беру участь у більшості видів діяльності (4).
 3. Беру участь в одних видах діяльності й не беру участь в інших (3).
 4. Не почуваю, що є членом колективу (2).
 5. Живу й існую окремо від неї (1).
 6. Не знаю, важко відповісти (1).
2. Залишили би ви свій колектив, як щоб виникла така можливість (без зміни інших умов)?

1. Так (1).
 2. Скоріше залишив би, чим залишився (2).
 3. Не бачу ніякої різниці (3).
 4. Швидше за все залишився б у своєму колективі (4).
 5. Дуже хотів би залишитися у своєму колективі(5).
 6. Не знаю, важко сказати (1).
3. Які взаємини між членами вашого колективу?
1. Краще, ніж у більшості колективів (3).
 2. Приблизно такі ж, як і в більшості колективів (2).
 3. Гірше, ніж у більшості колективів (1).
 4. Не знаю, важко сказати (1).
4. Які у вас взаємини з керівництвом?
1. Краще, ніж у більшості колективів (3).
 2. Приблизно такі ж, як і в більшості колективів (2).
 3. Гірше, ніж у більшості колективів (1).
 4. Не знаю. (1)
5. Яке відношення до ділових справ у вашому колективі?
1. Краще, ніж у більшості колективів (3).
 2. Приблизно такі ж, як і в більшості колективів (2).
 3. Гірше, ніж у більшості колективів (1).
 4. Не знаю (1).

Обробка результатів: Обробка результатів здійснюється шляхом визначення середнього балу по усій досліджуваній групі, відповідно до нього визначається рівень групової згуртованості. Рівні групової згуртованості: 15,1 балів і вище - висока; 11,6 - 15 бала - вище середньої; 7- 11,5 - середня; 4 - 6,9 - нижче середньої; 4 і нижче – низька. У колективі ТОВ «Магік» згуртованість колективу вище середньої – 12,4 бала.

Визначення ступеня групової згуртованості – важлива умова ефективного управління, який необхідно враховувати при виборі стилю і методів керівництва, при визначенні загальних можливостей групи,

постановці завдань і контролі за їхнім виконанням. Емпірично згуртованість команди виявляється за допомогою таких питань:

1. Чи вважаєте Ви себе реальною частиною групи?
2. Якби Вам запропонували таку ж роботу за рівну зарплату в іншій групі, чи подумали б Ви про можливість переходу туди?
3. Як, краще чи гірше, виглядає Ваша група у порівнянні з іншими групами підприємства?
4. Як Ви і Ваші товариші контактуєте один з одним? Чи допомагаєте ви один одному?

На таку ідеальну модель високо згуртованої групи, що включають зазначені ознаки, керівник цілком може орієнтуватися у своїй практичній діяльності. Разом з тим, попередньо він повинен уточнити для себе, чи передбачає (або вимагає) характер розв'язуваних командою задач її високу згуртованість.

Оскільки у кожному колективі з 10-15 осіб утворюється кілька неформальних структур і в кожній структурі виділяється своя спрямованість, це впливає на професійну діяльність трудового колективу: роз'єднаність дезорганізує колективні дії, згуртованість організує їх. Щоб визначити фактор організованості колективу, потрібно розрахувати його індекс згуртованості. Для цього встановлюємо кількість взаємних виборів по ознаках симпатії – антипатії (табл. 2.8). Вибори підраховуються по відповідях на питання такого типу: «З ким би Ви хотіли мати загальний робочий кабінет?» Питання підбираються з урахуванням характеру діяльності колективу, індивідуально-психологічних особливостей його членів та інших факторів.

Індекс згуртованості групи (3) розраховується за такою формулою: $Z = V / N$, де V – кількість взаємних позитивних виборів; N – загальна кількість можливих виборів у колективі. Індекс згуртованості колективу зростає зі збільшенням кількості позитивних виборів. Згуртованість колективу тим вище, чим ближче індекс згуртованості до одиниці. Цей індекс характеризує внутрішню емоційну атмосферу колективу. У результаті досліджень

психологів встановлено зв'язок між високим значенням індексу згуртованості групи та ефективністю професійної діяльності.

Таблиця 2.8

Кількість взаємних виборів по ознаках симпатії-антипатії на питання «З ким би Ви хотіли мати загальний робочий кабінет?»

№ п/п	Прізвище, імя, по батькові.	«З ким би Ви хотіли мати загальний робочий кабінет?». Порядковий № тієї особи, яку ви обираєте.	Кількість взаємних позитивних виборів	Індекс згуртованості
1	Озимко М.Я.	2, 4, 5, 8, 9, 10, 12, 13	6	0,46
2	Білоус Л.І.	1, 4, 7, 8, 9, 10, 12, 13	7	0,54
3	Заблоцька Л.І.	2, 4, 5, 6, 8, 10, 11, 12	5	0,38
4	Мирка Т.М.	2, 3, 5, 8, 9, 10, 11	6	0,46
5	Машковська І.М.	1, 2, 3, 4, 8, 9, 10,13	6	0,46
6	Яремко А.Б.	2, 3, 5, 7, 10, 11,12	4	0,31
7	Данилко М.І.	1, 2, 4, 5, 6, 10, 11	2	0,15
8	Гулій Т.В.	1, 2, 3, 4, 5, 10, 11	7	0,54
9	Федишин І.В.	3, 4, 5, 10, 11, 12, 13	5	0,38
10	Досяк М.І.	1, 2, 4, 6, 8, 9, 11, 12	8	0,61
11	Щурко Б.Я.	2, 3, 6, 8, 10, 12, 13	3	0,23
12	Репетівський А.М.	1, 2 ,4, 5, 7, 9, 10	4	0,31
13	Метик О.В.	3, 5, 7, 9, 10	2	0,15

Індекс згуртованості у колективі становить – 0,38, що характеризує середній рівень згуртованості. Це потребує комплексу заходів для її покращення. Зокрема ефективними будуть організація корпоративних вечірок, неформальних зустрічей, проведення тим-білдінгу.

Висновки до розділу 2

Досліджували мікроклімат у колективі ТОВ «Магік» за допомогою таких методик А. М. Лутошкіна, А. Ф. Фідлера, О.С. Михайлюк та А. Ю. Шалито, методики соціально-психологічної самооцінки колективу, соціометрії.

Зокрема за допомогою методики О.С. Михайлюка та А. Ю. Шалито дослідили три основні компоненти відносин у колективі: емоційний, поведінковий, когнітивний; що визначають стан СПК. Стан соціально-психологічного клімату в обраному колективі в цілому, можна характеризувати як невизначений й суперечливий, тому що два із трьох визначальних компонентів виявилися саме такими. Це може означати, що думка членів колективу дуже різноманітна, що залежить від індивідуальних особливостей особистості. Але, зважаючи на те, що третій – емоційний компонент – позитивний, клімат у загальному характеризується як спрямований у позитивну сторону. Методика соціально-психологічної самооцінки колективу дозволила виділити окремі компоненти, які є складовими такого інтегрального показника трудового колективу, як СПК, зокрема, це – відповідальність, колективізм, згуртованість, контактність, інформованість, відкритість, організованість.

Міжособистісні стосунки в групі досліджувалися за допомогою соціометрії. Соціометрія — це соціально-психологічний метод дослідження системи особистих взаємин у групі, організації, що передбачає викликаний дослідником вибір випробування інших членів групи для різних сфер спільної діяльності. Соціометрія дозволила визначити стан взаємин в організації та на цій підставі виявити її неформальну структуру (мікрогрупи, неформальних лідерів, соціометричний статус кожного співробітника, його потреби у спілкуванні та психологічну сумісність з іншими тощо), оцінити авторитет керівника. За допомогою соціограми візуально визначили стосунки в колективі: хто в ньому лідер, а хто перебуває в ізоляції.

Не менш важливим для сприятливого мікроклімату є рівень конфліктності та згуртованість колективу. Виникнення *конфлікту* існує у всіх сферах. Конфлікти народжуються на ґрунті щоденних розбіжностей у поглядах, протиборстві різних суджень, потреб, бажань, стилів життя, надій, інтересів та особистісних особливостей. Коли людина знаходиться в конфліктній ситуації, для більш ефективного вирішення проблеми необхідно

вибрати певний стиль поведінки, що властивий їй, враховуючи при цьому стиль інших людей а також природу самого конфлікту. Існує п'ять основних стилів вирішення конфлікту: співробітництво, пристосування, уникнення, суперництво, компроміс. Важливо зрозуміти, що кожен з цих стилів ефективний тільки в певних умовах і ні один з них не може бути виділений як найкращий. Ще одним не менш важливим елементом позитивного мікроклімату є *згуртованість* колективу. Вона виявляється у силі тяжіння до колективу його членів, можливості їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукають її зберігати активність у групі і перешкоджають виходу із неї. Можливості колективу як згуртованої групи у забезпеченні ефективності трудової діяльності досить великі.

Розділ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Особливості переговорного процесу в конфліктній ситуації

З давніх часів переговори відігравали важливу роль в управлінні людською конкуренцією в прагненні до більшої влади та багатства як альтернативи війнам і завоюванням. Торг був необхідний для досягнення згоди в обміні товарів для задоволення матеріальних інтересів, а також про розподіл землі. У сучасному світі переговори широко трактуються як невід'ємна частина повсякденного життя, починаючи від планування відпустки між подружжям і закінчуючи прийняттям рішень щодо купівлі нового автомобіля, будинку чи інших дорогих речей. Інші включають колективні організації (як ілюструють угоди між профспілками та компанією щодо пакетів вихідних, медичних та інших пільг; корпоративні поглинання та злиття, альянси між авіакомпаніями чи між інтернет-компаніями тощо). Переговори також є частиною управління міжнародними відносинами через укладання договорів між двома країнами або на багатосторонній основі.

У найширшому плані переговорна діяльність передбачає торгівлю поступками та винайдення варіантів для взаємної вигоди. Під час переговорів перевіряються інтереси один одного та шукаються загальноприйнятні рішення. Переговори як гра впливу охоплюють різноманітні аспекти людських взаємодій, на динаміку яких впливають емоції, культура та соціальне середовище.

Переговори можна визначити як процес вирішення розбіжностей у цілях, які виникають через різні інтереси та точки зору. Досліджуючи проблеми, що лежать в основі, учасники переговорів діляться своїми поглядами, щоб визначити точки дотику та згоди. Справедливі ефективні

результати можуть виникнути в результаті обміну поступками в пошуку творчих рішень.

Під час успішних переговорів, як правило, переконання використовується як засіб соціального впливу, щоб змінити сприйняття супротивника. Врегулювання розбіжностей шляхом примирення впливає з визнання законності претензій один одного. Однак навіть у дружніх стосунках погрози можуть бути прийняті, якщо одна сторона відчуває, що інша сторона відмовляється змінити, здавалося б, несправедливу позицію в переслідуванні односторонніх інтересів. Загальне розуміння джерел розбіжностей може призвести до спільного формування проблем. Втрата або виграш може відчуватися гостріше у протиборчих стосунках із негативним залученням емоцій, що створює більше труднощів для необхідних поступок. Рівень існуючої довіри та минула історія співпраці впливають на відданість відкритості та спільному обговоренню.

Мета переговорів — досягти чогось шляхом зміни статус-кво. «Якщо обидві сторони задоволені тим, як розташовані плити, їм нема про що вести переговори» (Kheel, 2001). У переговорах кожна сторона має можливість задовольнити принаймні частину бажань свого партнера по переговорах, контролюючи нову можливість або створюючи нові відносини. Якщо немає негайної вигоди, сторони повинні вірити в потенційні майбутні вигоди.

Укладаючи угоду, сторони хочуть покращити власну ситуацію, уникаючи при цьому найгіршого результату. Структура переговорів залежить від того, чи кожна сторона має життєздатний вибір. Інша сторона «прагне дати якомога менше» (Kolb, Williams, 2003). Переваги альтернатив (які можна запропонувати) зміцнюють позицію на переговорах; численні альтернативи розширюють вибір для досягнення бажаної угоди. Тому розмивання позицій на переговорах відбувається через дуже обмежені можливості.

У ситуаціях асиметричних переговорів одна сторона не має альтернативи, окрім як «взяти те, що пропонують». Немає багато місця для угод, коли інші варіанти гірші, ніж збереження нинішнього договору. У таких

ситуаціях, як брати менше або платити більше, ніж спочатку очікувалося, відсутність угоди часто може бути кращою, ніж погана угода, яка створює найгірший сценарій. Запасною позицією може бути залишення тайлінгів як є, якщо врегулювання шляхом переговорів не залишить вас у кращому становищі, ніж поточна ситуація, і ви нічого не втратите.

У ситуації, коли «одна сторона задоволена тим, що тайлінги продовжуються так, як вони є», і відмовляється брати участь у переговорах, протилежна сторона може підвищити ставки, переклавши витрати на невзаємодія на супротивника (Kolb, Williams, 2003).

Моделі переговорної взаємодії залежать від того, наскільки кожна сторона готова співпрацювати. Існування поваги та довіри сприяє готовності слухати, розкривати інформацію та відданості результату, що виграє. У довірчих стосунках, заснованих на добрих намірах і відкритості, аргументи та контраргументи сприяють колективним роздумам. Коли люди поділяють спільні інтереси та цінності, зокрема, менша ймовірність застосування маніпулятивних тактик, що викликають розбіжності.

Сприйняття людей під час переговорів можна змінити, культивуючи атмосферу відкритості та взаємної поваги. Звукова комунікація ґрунтується на здатності слухати та визначати доречність і значимість фактичної інформації. Слова та події можна інтерпретувати в термінах очікуваного результату. Найважливіше те, що побудова ефективних комунікативних стосунків залежить від чуйності до інших людей і визнання їхніх потреб. Відсутність довіри через минулу поведінку породжує недовіру до змісту презентації супротивника. Невдалі переговори (що пояснюються наполяганням на необґрунтованих вимогах) ще більше посилюють негативне сприйняття.

Переговори від відкриття до закриття складаються з багатьох кроків і ходів на кожній фазі. Початкове планування та встановлення фактів можуть супроводжуватися розробкою переговорних позицій та обміном інформацією. Успішне неформальне обговорення перед переговорами призводить до прямого торгу, спрямованого на врегулювання розбіжностей разом із

вивченням потреб кожної сторони. У бурхливому процесі переговорів сторони неохоче йдуть на поступки, перш ніж піти на компроміс. Основні дії на етапі пропозиції складаються з обміну інформацією, роз'яснення питань і компромісу поступок. Обмін поступками може супроводжуватися виявленням спільних інтересів і пошуком взаємної вигоди.

При дослідженні пропозицій уточнення цілей передусе розгляду всіх можливих альтернатив. Необхідно збалансувати переваги та недоліки кількох пропозицій, щоб вибрати найкращий варіант. Під час укладання угоди на останньому етапі поставлено завдання зв'язати вільні кінці в тандемі з підтвердженням і підсумком. Учасники переговорів перевіряють достовірність і прийнятність, консультуючись з кимось іншим або на вищій посаді, або зі здатністю надавати поради, перш ніж укласти остаточну угоду. Таким чином, весь комплекс переговорних дій полягає в підготовці, обговоренні, уточненні, пропонуванні, угоді, компромісі та досягненні згоди.

Якість процесу переговорів покращується шляхом вивчення пріоритетів один одного на основі обміну інформацією. Успішне врегулювання розбіжностей за принципом «віддай-і-бери» полегшується завдяки наявності взаємної поваги. Набір пропозицій і контрпропозицій змушує торг рухатися вперед разом із пропозиціями та контрпропозиціями. Маневруючи, щоб отримати перевагу, учасник переговорів намагається максимізувати свій вплив на обговорення проблем разом із представленням пріоритетів, які не підлягають обговоренню. Кожна сторона відстоює свою позицію, щоб переконати іншу сторону вірити в те, що їй потрібно і на що вона заслуговує.

На етапі перед переговорами кожна сторона визначає рівень своєї прихильності до переговорів і збирає інформацію про можливість обговорення основних розбіжностей. Підготовчі етапи складаються з оцінки та визначення пріоритетів питань, уявлення про спільні інтереси чи відмінності в цілях, а також визначення мінімально прийнятної угоди. Спільне визначення проблеми створює простір для подальшого обговорення.

Правильне формулювання головного порядку денного сприяє більш глибокому обговоренню під час офіційних переговорів.

Створення комфортного клімату закладає основу для переговорів, бажаних усіма сторонами. Підтвердження взаємної зацікавленості в переговорах може призвести до узгодження потенційних порядків денних і базових умов. Попередні переговори зосереджуються на прийнятті рішень щодо того, що буде на столі та поза ним, про місце, час і структуру місця зустрічі (Stein, 1989). Зокрема, необхідно досягти згоди щодо частоти зустрічей, тривалості кожної зустрічі, можливостей для кокусів або приватних обговорень, а також розміру та складу переговорних груп.

Як фізичні, так і психологічні умови переговорів можуть викликати незручність або мати інший непомітний вплив на процес. Низка процедурних питань (обмежений час і місце проведення), а також репрезентативні та ритуальні елементи здійснення правосуддя (вважаються рівними) можуть вплинути на обговорення по суті. Домовленості щодо протоколу, визначення порядку денного, відбору учасників, процедур прийняття рішень і внесення пропозицій можуть ускладнитися під час переговорів, які передбачають участь багатьох неорганізованих груп.

Загалом, торг починається з уточнення припущень, обміну списком пріоритетів і підсумками один одного. Проблеми та мотивацію можна виявити, точно оцінюючи власну та чужу ситуації. Побудова торгової формули разом із визначенням діапазону життєздатних варіантів виникає в результаті уточнення постійних розбіжностей, перевірки торгових можливостей між протилежними позиціями. Після визначення проблем сторони можуть запропонувати та оцінити варіанти, намагаючись вибрати найкращі. Обмін пропозиціями йде разом з вимогами, пропозиціями, заявками, компромісами та поступками.

На початковому етапі розглядається мета переговорів, встановлюються основні принципи поведінки та процедур. Норми поведінки можуть неявно виникати або формально встановлюватися, щоб керувати обговоренням,

особливо у випадку, коли багато учасників і нестійкі проблеми. Основні ставки мають запобігти саботажу чи маніпулюванню дискусією, а також належним чином визначити ігрове поле для переговорів. Неявні та явні основні хрипи можуть бути прослуховуванням без перерви та демонстрацією поваги до інших. Ці хрипи можуть бути формальними чи неофіційними, не обов'язково їх записувати.

Етап формування та встановлення порядку денного характеризується тим, як ми концептуалізуємо наші аргументи, а також пропонуємо контекст фактичної інформації та її історію. Найважливіше те, що розповіді повинні зв'язувати спікерів і слухачів, вказуючи на спільні проблеми в множинності питань. Фактично, визначення порядку денного відіграє вирішальну роль у визначенні цілей переговорів. Чим чіткіше всі цілі представлені на початку переговорів, тим більш цілеспрямованими можуть бути переговори. Переговори можуть починатися з аналізу проблем разом з обговоренням причин конфлікту.

За допомогою вступних заяв кожна сторона починає визначати діапазон можливих місць для врегулювання переговорів. Вступна заява може призвести до проблем із зондуванням і збором інформації. Учасники переговорів можуть зосередитися на визначенні конкретних потреб, інтересів або проблем. Після вступного слова може знадобитися додаткова підготовка, щоб визначити інтереси іншої сторони. Оскільки інтереси у вступному слові можуть бути переоцінені, оцінюючи презентацію опонента, можливо, потрібно буде розглянути можливість подання неповної інформації про їхні підсумки. Справжні бажання можуть бути замасковані під відкритими пропозиціями в рамках тактичного маневрування. Учасники переговорів, швидше за все, вимагатимуть більше, ніж їхні реальні очікування.

Коли починаються серйозні переговори, перші пропозиції призводять до зустрічних пропозицій і серії поступок, які зазвичай стають меншими, перш ніж досягти безкомпромісної зони. Початкові пропозиції мають бути чимось для розваги іншої сторони та вартуватим часу та зусиль для обговорення.

Початкова пропозиція, набагато нижча за очікування іншого, задає негативний тон. Нереалістичні пропозиції шкодять прогресу, оскільки інша сторона навіть не захоче розглядати будь-яку пропозицію чи пропозицію, яка здається далекою від її очікувань.

Успішні стратегії переговорів зосереджені на тому, як спонукати інших досягти згоди. Інтерес до переговорів стає серйозним і зростає з очікуванням взаємності. Поступки одного, взаємність іншого, допомагають подолати жорсткі позиції. Заклопотаність перемогою коштує можливості виробити інтеграційні рішення, оскільки надмірні вимоги викликають сильний опір іншої сторони. Процес співпраці виникає з розвитку спільної основи (Raiffa, 2002).

Найважливіше те, що знання про почуття та потреби опонента є частиною конструктивних переговорів. Переговори можуть позбавити вас розчарування, зосередившись на правильних проблемах. Прийняття законних побоювань опонента є ключем до спільного вирішення проблеми. Чим тривалішими є переговори, тим складнішим може бути процес переговорів через зміни учасників переговорів, переоцінку їхніх інтересів і зміну цілей. Повний зрив ізраїльсько-палестинського мирного процесу пояснюється вбивством ізраїльського прем'єр-міністра Рабіна в 1995 році та погіршенням переговорної атмосфери, яка супроводжувалася жорсткою позицією його наступника та відновленням насильства.

Переговори не є суто керованими «раціональними вправами в гонитві за власними інтересами або розвитку творчих професій» (Kolb, Williams, 2003). Більшість переговорних процесів починаються з втоми за відсутності налагоджених відносин. Якщо легітимність вимоги не приймається іншим учасником переговорів, ключем до досягнення згоди може стати те, яким важелем він володіє, щоб переконати іншого прийняти його пропозицію. Атмосфера переговорів формується в процесі перевірки один одного на гнучкість у різних питаннях і оцінки почуттів іншого. Оскільки переговори

стають жорсткішими, важливо «виводити справжню позицію та внутрішні обмеження опонента з розміру та порядку його поступок» (Lynch 2005).

Щоб вийти з глухого кута, тупик в одній сфері можна обійти, перейшовши до інших питань або зосередившись на глибинних проблемах. Конвергенція очікувань може частково підтримуватися спільними інтересами та сумісністю у вподобаннях. Володіння подібною інформацією (а також ясність щодо переговорних важелів, можливостей і мотивації один одного) призводить до усунення двозначності та невизначеності. Можливість отримати вигоду спонукає до зусиль, спрямованих на запобігання безвиході (менше бажання йти на ризик). Переконавання може зосереджуватися на акцентуванні користі поступок і їх неминучості.

Неформальну сесію з формування опціону (у вільній обстановці) можна відокремити від офіційних переговорів. Приватні зустрічі можуть служити методом прихованого вирішення проблем для звуження розбіжностей.

Фактично, кооперативний і конкурентний стилі переговорів по-різному застосовуються в широкому діапазоні умов. Учасники переговорів можуть застосувати тактику розподілу із залученням життєво важливих інтересів. Кожна сторона часто недооцінює реакцію іншої сторони на її жорстку переговорну позицію. Судження необхідно для того, щоб знати, на якій основі інша сторона веде переговори. У створенні клімату для вирішення проблем переговори стають форумом для пошуку рішень. Взаємопрограшний результат може бути досягнутий, коли сторони мають гнучкість у дослідженні того, що можливо, з орієнтацією на пошук взаємних переваг. Перенаправлення переговорів через утримання від ситуації є ефективним у протидії викликам іншого.

Під час переговорів за принципом «виграш-програш» структура переговорів ставить учасників переговорів у суперницьку позицію, підштовхуючи один одного до укладення найкращої угоди, виявляючи конкретну позицію щодо питання, яке потребує. Особливо, коли ресурси фіксовані та їх потрібно розділити, сторони можуть просувати свої плани, щоб

залишити стіл із найбільшими виграшами (наприклад, територіальні суперечки). У суперечках ставляться запитання, щоб підкреслити те чи інше. Усі сторони займають позицію та аргументують її, перш ніж неохоче піти на поступку. Кожна сторона використовує інформацію про потреби іншої, щоб добитися поступок.

Відсутність спільної інформації про справжні наміри один одного, швидше за все, породжує підозру. У суперечливих переговорах інформація служить захистом від нападу або важелем впливу на супротивників. Силкові тактики, такі як блеф і загроза, часто застосовуються в тандемі з триманням власних карт близько до грудей. У цій ситуації інша сторона відчуває себе змушеною бути загнаною в кут, наполягаючи на жорсткому порядку денному.

Техніки ведення суперечливих переговорів складаються з високого початкового попиту, обмеженого розкриття інформації щодо фактів і власних уподобань. Кілька маленьких поступок можна поєднати з погрозами та аргументами. Учасники переговорів повинні бути готові змінити свою думку та уявлення, але деякі учасники переговорів відкрито заявляють про те, що «не підлягають переговорам» щодо одного чи кількох ключових питань, які є важливими для укладення або розірвання угоди. Щоб досягти найкращої угоди, учасники переговорів вимагають більше, ніж вони думають, що мають право. Ситуації, що не підлягають обговоренню, створюються, коли рух переговорів має на меті рішуче відхилити будь-яку зміну їхньої позиції з вимогою беззастережної капітуляції.

Створюється непотрібний тупик, який заважає атмосфері майбутніх переговорів через агресивний підхід, який непоправно псує відносини. Після відхилення запитів сторона може перейти до висування вимог. Скарги та гнівні заяви можуть обернутися погрозами, переслідуваннями та образою. Негативну конфліктну спіраль створюють учасники переговорів, які намагаються прорвати собі дорогу та використовують конкурентні стратегії, наполягаючи на принципах вузького тлумачення. Вони відмовляються йти на

взаємні поступки щодо влади та прав, навіть якщо інша сторона намагається залишатися зосередженою на інтересах.

Особливості особистості в поєднанні з контекстом переговорів впливають на стиль і тактику ведення переговорів. Егоцентричний темперамент і вперта особистість, ймовірно, віддадуть перевагу більш жорстким стилям переговорів. Загалом аналітичні, методичні прагматики більш пристосовані до інтегративного ведення переговорів. Легке емоційне збудження гніву егоцентричним учасником переговорів є перешкодою для спільних переговорів, викликаючи труднощі у фасилітації дискусії. На додаток до індивідуальних відмінностей, цілі та предмет можуть сприяти непоступливості. Насправді конкурентні стосунки збільшують можливість позерства та неправильного спрямування.

Дружні переговорники, які розвивають співчуття до інших, готові шукати спільних результатів, відчуваючи більшу потребу в гармонії. Навіть учасники спільних переговорів можуть прийняти тактику суперечок, але набагато охочіше шукають можливість отримати взаємну вигоду замість односторонніх рішень. Ті, хто схильні бути більш емпатичними, приділяють більше уваги почуттям інших і мають кращі навички слухання. Вони краще пристосовані до контексту, орієнтовані на відносини, а не просто на інструментальні цілі. Ті, хто менш суперечливий, висловлюють менше сторонніх аргументів, менше принизливих коментарів і менше погроз, ніж ті, хто використовує методи конфронтації.

Недорогі компроміси та поступки можуть слугувати мотивацією для виходу з глухого кута. Добре оцінені стимули часто можуть змінити напрямок переговорів. Ідеальні поступки мають дуже символічну цінність, щоб їх легко помітити цільові, але вони повинні бути відносно безкоштовними для тих, хто їх пропонує. Крім того, значення врожайності, як правило, високі, коли їх раніше не було. Визнання неправоти або пропозиція вибачень може стати «товаром, який можна обміняти на відносини» (Isenhardt and Spangle, 2000).

У тупиковій ситуації можна застосовувати поступові підходи до поступок. При відході від заморожених позицій одна зі сторін може поступово піти на поступки, щоб отримати взаємне ставлення. Хоча немає необхідності поступатися власними життєво важливими потребами для задоволення інтересів іншого, можна запропонувати невелику винагороду, щоб створити позитивне сприйняття. У довгій серії переговорів це може бути розроблено для зменшення напруги та зміцнення довіри (Osgood, 1962).

Якщо обидві сторони рішуче налаштовані на примирення, ланцюжок взаємних кроків до примирення може бути активовано пропозицією, зробленою на безумовній та безвідкличній основі як жест доброї волі. З іншого боку, на ранній стадії поступок ініціативи щодо співпраці можуть бути неправильно витлумачені у змагальних відносинах як ознаки слабкості замість того, щоб сприйматися як позитивний крок до справедливого врегулювання. Ефективність прориву (розбивання льоду) залежить від того, як кожен оцінює «суттєву та символічну цінність того, що поставлено на карту» (Lebow, 1996). Очікування взаємності можна пояснити специфікацією цілей або вартості поступок.

Прогрес може прийти за допомогою кількох поступок, доки всі сторони не будуть вичерпані. Повільне пристосування та компроміси можуть зрештою призвести до поступового зближення, якщо втручання будь-якої драматичної події може призвести до раптового стрибка до пакетного врегулювання.

Несумісні цінності та необґрунтовані переконання, а також нереалістичні очікування можуть перешкодити досягненню компромісу. Невірне сприйняття проблем може бути викликане труднощами об'єктивної оцінки позиції супротивника. Перешкоди для конструктивного обговорення включають емоційний гнів і когнітивну ригідність. Негативні почуття перешкоджають здатності та бажанню прислухатися до нових доказів і спільно розглядати варіанти. Негативні почуття щодо минулого та невирішені емоції можуть призвести до спроби поквитатися в якості компенсації за минулі події.

Ефективні учасники переговорів розглядають переговори не заради домінування, а в дусі взаємної поваги, необхідної для досягнення прийняттого результату. Прихильність до позитивного, взаємовигідного рішення необхідна для виявлення глибинних проблем і визначення спільних сторін. Ефективні учасники переговорів обирають правильну відправну точку переговорів із встановленням чіткої комунікації для кращого розуміння позицій один одного. Учасники переговорів повинні відмовитися від тактики залякування, але продемонструвати готовність змінити курс, якщо це буде необхідно, залежно від ситуації. Певна гнучкість є ключем до успішних переговорів.

Учасники переговорів повинні володіти навичками відстоювання власних інтересів перед сварливим переговорником, який висуває необґрунтовані вимоги. Насправді, відстоювання власних інтересів не є несумісним із зусиллями, спрямованими на те, щоб задовольнити інтереси іншого учасника переговорів. Повна оцінка відмінностей необхідна, щоб запобігти жертву власними інтересами заради задоволення жадібності іншої сторони. Щоб заслужити довіру до своєї позиції, необхідні ефективні заяви; свої інтереси можна представити так, щоб інша сторона відчувала себе комфортно та бажала поступитися. Взаємна турбота разом із відвертим обговоренням усіх проблем створює конструктивну атмосферу для досягнення згоди.

Існують відмінності в результатах між полюсами «виграш-виграш» і «виграш-програш». Високоякісну угоду можна оцінити з точки зору максимальної спільної вигоди, якою обидві сторони відчують задоволення. Взаємна вигода (пов'язана з взаємовигідними результатами) може виникнути в результаті задоволення основних потреб один одного. У більшості непримусових умов переговорів змішані результати є звичайними; кожна сторона виграє в одних питаннях, але йде на поступки в інших. Виграш однієї сторони не зашкодить шансам іншої сторони досягти своїх цілей. В інших ситуаціях (коли взаємна вигода неможлива), втрату можна терпіти, і вона може бути ще кращою в порівнянні з ситуаціями, створеними невдалими

переговорами. У найгіршому асиметричному сценарії одна або обидві сторони можуть понести величезні втрати.

Пошук відповідної стратегії завершення тривалих, тривалих переговорів може стати дилемою після того, як було витрачено стільки часу та енергії. Чим довше люди ведуть переговори, тим менші поступки вони, ймовірно, підуть. Поступитися може бути складно, і його неохоче розгорнуть через взаємну ворожнечу та підозри. Насправді тривалі, затяжні переговори формуються зміною в мисленні про проблеми та стосунки.

3.2. Медіація як сучасна технологія управління конфліктами

В управлінні складними людськими стосунками медіація увійшла в популярну мову від повсякденного життя до великих міжнародних арен. Деякі з добре відомих прикладів запобігання та припинення міждержавних воєн за допомогою посередництва включають втручання Папи Івана Павла II у територіальні суперечки між Чилі та Аргентиною (1978-1984), а човникова дипломатія колишнього держсекретаря США Генрі Кіссінджера досягла угод про військове розмежування між Ізраїлем та його арабськими противниками (1974-1976) після війни Судного дня (1973). Більш драматичною була єгипетсько-ізраїльська мирна угода, яка стала результатом невпинних зусиль президента США Джиммі Картера за підтримки його штабу та дипломатів. Насправді Кемп-Девідська угода 1978 року змінила уявлення про те, що війна була єдиним засобом покласти край арабо-ізраїльському конфлікту, представивши нову модель мирної дипломатії.

Хоча існує багато форм посередництва, загалом воно широко відоме завдяки «нейтральній» допомозі третіх сторін у досягненні врегулювання. Теоретично втручання посередника в переговорний процес не повинно бути авторитетним у тому сенсі, що посередники не виносять рішень і не нав'язують угоду. Оскільки вони приймають рішення, сторонники можуть

вважати, що посередництво справедливіше, ніж арбітраж, який вони не можуть контролювати. Таким чином, посередництво можна охарактеризувати як «форму переговорів з допомогою» або, принаймні, розглядати як «каталізатор переговорів» (Touval and Zartman 2001). Бути мотивованим для врегулювання є важливим для будь-якої успішної медіації не лише тому, що згода на процес медіації є добровільною, але й тому, що сторони спору приймають остаточне рішення щодо питання.

У класичному визначенні посередництво розглядається як процес, за допомогою якого нейтральна третя сторона, прийнятна для всіх учасників спору, сприяє спілкуванню, що дозволяє сторонам досягти врегулювання шляхом переговорів. Процес переговорів може бути змінений або розширений шляхом залучення третьої сторони. Участь посередника в переговорах створює динаміку, яка відрізняється від прямих переговорів. Процес допомоги допомагає сторонам добровільно дійти згоди, не вдаючись до фізичної сили, не посилаючись на авторитет закону (Bercovitch, Houston, 2000). Зовнішній агент використовує свій досвід і знання для контролю над страхом і зменшення стереотипів і упереджень учасників суперечки в тандемі з наданням альтернативної та додаткової інформації.

Найважливішою функцією медіатора є створення сприятливої атмосфери для переговорів шляхом сприяння комунікації, що веде до послаблення напруженості. Допомога нейтральної третьої сторони в переговорах покликана підтримувати спілкування, утруднене конфліктом. Третя сторона створить добросовісність і впевненість у досягненні розумних компромісів, сприяючи їх спілкуванню. Сторонам дозволено висловлювати свої занепокоєння та почуття прямо чи опосередковано на зустрічах, організованих медіаторами. Медіатори повинні звертати увагу на проблеми, як приховані, так і явні, і знати, як на процес переговорів впливають влада та цінності.

Структура взаємодії розвивається разом зі зміною моделей спілкування, вивченням різних підходів до проблем і методів оцінки варіантів.

Неупереджена третя сторона не має авторитетних повноважень приймати рішення, оскільки учасники спору мають бути основними гравцями. І процес, і результат мають бути прийнятними для учасників, оскільки медіація ґрунтується на згоді. Залежно від якості стосунків між учасниками спору, медіатор має різний ступінь контролю над процесом, але остаточне рішення щодо прийняття чи відхилення результату залишається за учасниками спору. Для початку медіації не потрібно жодних попередніх зобов'язань щодо прийняття результату.

Зважаючи на те, що медіація не є інституціоналізованим процесом (як арбітраж чи інші форми судового розгляду), загалом не існує офіційних правил чи стандартних процедур. В управлінні процесом спілкування медіатори можуть бути орієнтовані на завдання визначення ключових проблем, а не на соціально-емоційну динаміку. Метою посередництва може бути вирішення проблеми, а не трансформація змагальних відносин, якщо сторони не прагнуть спільного майбутнього. Загалом основна діяльність медіації спрямована на припинення наявного конфлікту, а не на реагування на поведінкові проблеми.

Проте медіація може покращити стосунки через зміну сприйняття та поведінки як побічний продукт спілкування. Щоб досягти згоди, посередницька діяльність може, як правило, передбачати визначення сфер суперечок, надання рекомендацій і формулювання взаємоприйнятних рішень, одночасно намагаючись відкрити нові можливості. Незважаючи на те, що деякі посередники можуть обмежитися заохоченням і порадами для відновлення прямих переговорів, інші можуть висувати пропозиції разом з тлумаченням позицій кожного з учасників суперечки та переконувати ворогуючі сторони прийняти компроміс.

Основною функцією посередництва є стратегічне засвоєння навичок для підтримки збалансованого, справедливого та продуктивного комунікаційного потоку (McCorkle and Reese, 2005). Найважливіше завдання – відкрити контакт, донести повідомлення, роз'яснити значення. Робота медіатора

полягає у виявленні проблем, які кожна сторона не хоче відкрити відкрито. Частина комунікаційної діяльності підтримується наданням відсутньої інформації та розвитком стосунків. Сфери згоди та незгоди можна виявити шляхом відкритого та щирого спілкування в процесі мозкового штурму. Для контролю або управління емоціями використовуються окремі фокус-сесії з кожним учасником диспуту. Шанси на компроміс підвищуються більш точною оцінкою позицій один одного.

Неформальний зв'язок між антагоністами (розроблений надійним посередником) служить для виявлення основних проблем. Як частина неформального дослідження, окрема консультація зі сторонами спору може передувати офіційному посередництву, щоб визначити готовність сторін до розмови та перевірити будь-яку зацікавленість у досягненні згоди.

Оскільки медіація є безперервним засобом переговорів, медіатор повинен володіти комунікаційними навичками та компетентністю керувати конфліктними відносинами, щоб досягти згоди. Передаючи інформацію про можливі потреби та інтереси, посередник допомагає сторонам висловити свої занепокоєння та визначити конкретні потреби, які необхідно вирішити. Загалом, якості медіатора складаються з довіри (довіри та поваги) та емпатії (пов'язаної як з почуттями, так і з ідеями сторін). Реструктуризуючи порядок денний, медіатор може сформувати контекст переговорів; порядок денний не повинен вводити в оману та маніпулювати. Медіатор розвиває взаєморозуміння, окремо зустрічаючись зі сторонами для фокусу.

У продовженні переговорів посередник може служити буфером, а також підтримувати спілкування. Посередницька функція може бути використана для подолання кризових ситуацій. Партії зменшують політичні ризики в таких ситуаціях, коли навіть контакт із ворогом викликає переполох серед їхніх виборців і коли під час переговорів поступки неминучі. Непрямі переговори через посередника допомагають розсіяти критику внутрішніх опонентів. У разі невдачі посередництва посередник може бути використаний як цап відпущення. Комунікаційна функція спрямована на те, щоб допомогти

супротивникам не втратити обличчя і не виглядати слабкими. Примирливий крок однієї сторони може не розглядатися як слабкість, якщо його пропонує посередник. Партії можуть захистити свій імідж, використовуючи посередника для непопулярних поступок.

Залежно від різних налаштувань переговорів, посередники можуть застосовувати різний спектр дій і важелів. У посередництві з таких питань, як звільнення заручників, необхідність обережності та конфіденційності вимагає обмеженої участі; поведінка заручників може бути непередбачуваною, і їм не можна довіряти. Будучи каналом простої доставки повідомлень, посередник може обмежити свою роль інтерпретацією та передачею ідей.

Посередники по-різному зацікавлені в конфлікті та його результатах, використовуючи при цьому різні набори знань, навичок і здібностей для досягнення результату. Трикутні відносини створюються завдяки ролі посередника, який з'єднує дві сторони. Мотиви учасників щодо прийняття або відхилення більш інтервенціоністського підходу до посередництва пов'язані з рівнем довіри до посередника. Нерідко медіатор може мати тісні стосунки з однією стороною або знати її краще, ніж іншу. Насправді припущення та упередження медіатора, а також його власні інтереси можуть призвести до надання переваги одній зі сторін.

Принцип рівної дистанції між посередником і кожним із учасників конкурсу може змінюватися за різних умов. Неупередженість медіатора, ймовірно, буде вважатися менш важливою для рішення супротивників прийняти медіацію, якщо це не питання вибору, а необхідність (наприклад, після військових невдач тощо). Нейтралітет не обов'язково означає збереження неупередженої позиції посередника з кожного питання, якщо посередник може ефективно припинити боротьбу, якої бажають усі сторони. Ефективність посередника пов'язана зі сприянням врегулюванню, яке відповідає принаймні мінімальним очікуванням супротивників.

Розмірковуючи про різні ступені втручання, медіація може бути обмежена суто підтримкою спілкування з медіатором, який виступає в якості зберігача базових умов. Інші можуть взяти на себе більш широкі ролі, пропонуючи альтернативи або залучаючись до питань, пов'язаних із вмістом, окрім надання пропозицій.

Якщо їхні функції обмежуються організацією зустрічей, веденням записів і забезпеченням ясності в спілкуванні, третя сторона здебільшого займається процесом визначення тем для обговорення, а не формуванням фактичного змісту. Незважаючи на те, що деякі посередники можуть обмежитися заохоченням і порадами для відновлення прямих переговорів, інші можуть висувати пропозиції разом з тлумаченням пропозицій кожного учасника спору і навіть чинити тиск для досягнення компромісу. Цей тип посередництва є ефективним у тій мірі, в якій учасники мають велике бажання досягти врегулювання, але не можуть піти на компроміс через брак інформації або спробу добитися поступок в останню хвилину. Вирішенню конфлікту високої інтенсивності може сприяти більш активна участь посередника у впровадженні нових ідей про природу та методи припинення бойових дій.

У своїх основних функціях посередники можуть обмежитися пасивною передачею ідей без будь-яких вкладень у результат посередництва. З іншого боку, медіатори можуть бути дуже директивними, маючи повноваження контролювати та спрямовувати дії сторін (хоча роль директивного медіатора все ще вимагає співпраці сторін). Медіатори можуть бути менш або більш директивними, залежно від різних обставин. Менш директивна форма втручання обмежується доставкою повідомлень через човникову дипломатію; головування на зустрічах або роз'яснення питань на офіційних сесіях посередництва.

Більш директивні посередники можуть навіть визначити прийнятні умови врегулювання, окрім створення та обміну інформацією, одночасно змінюючи спосіб взаємодії сторін. У своїй більш керівній ролі посередники

можуть жорстко тиснути на сторони, які не бажають погодитися на угоду, щоб запобігти зриву переговорів.

У той час як більш директивні підходи можуть бути ефективними для вмовляння неохочих або непримирених сторін досягти згоди, фасилітативний підхід є більш придатним для розробки довгострокових, взаємно підсилювальних результатів, припускаючи, що кожна сторона достатньо мотивована. Загалом директивні підходи можуть приділяти менше уваги глибшим причинам у пошуках компромісу. Застосовуючи комбінацію стратегій підштовхування та переконання, більш інтенсивне залучення виграс від усталених стосунків. Передчасне прийняття директивних підходів може зруйнувати довіру та прийнятність посередника. За відсутності дружніх чи довірчих відносин директивна активність медіатора може зашкодити довірі та доброзичливості.

Медіатори мають різноманітні інтереси та здатність досягти успішного врегулювання. Якщо функція медіації обмежується підтримкою комунікації, медіаторам не обов'язково бути експертами в цій темі. Фасилітативна медіація наголошує на неформальному та консенсусному характері процесу, який підходить для творчих рішень. За відсутності сили примусу справедливе врегулювання виникає на основі переконання та компромісу. Залучення проміжної комунікації допомагає розглядати пропозиції на їх власну користь (а не на тих, хто їх пропонує). Під час поступок пропозиції можуть бути переосмислені та утримані, щоб підвищити їх прийнятність.

Роль фасилітатора орієнтована на управління процесом, а не на укладення угоди по суті. Управління стосунками необхідне для підвищення впевненості та довіри разом із зменшенням ворожості та напруженості. Насправді процедурні втручання можуть бути спрямовані на підтримання порядку переговорів і функціонування разом із перевіркою ідей. У передачі повідомлень посередники є воротарями потоку інформації. Негативні емоції та почуття, як правило, контролюються в процесі утримання суті або фактів

повідомлення. Довіру та впевненість учасників суперечки можна завоювати, уникаючи приймати чиюсь сторону.

Трансформаційна медіація зосереджується на покращенні стосунків, які допомагають учасникам спору розвивати власну здатність вирішувати низку суперечок у міру їх виникнення. Роз'яснення основних питань та інтересів має важливе значення для утримання та визначення пріоритетів проблем, а також для з'ясування припущень. Довіра та співпраця впливають із мінімізації впливу стереотипів через комунікаційний процес у медіації. Зменшення когнітивних спотворень сприяє створенню налаштувань на взаємну співпрацю; емпатія та співчуття можуть сприяти турботливим реакціям.

Вирішення конфліктів відображає політичні норми, тісно пов'язані з соціальними очікуваннями та регулярністю щодо того, як з людиною слід ставитися та піклуватися про неї. Найважливіше те, що психологічна динаміка трансформаційного посередництва пропонує можливість вести переговори для підвищення самооцінки та розширення можливостей. Сторони можуть самостійно визначати питання та вирішувати умови врегулювання, краще розуміючи точки зору одна одної (Marshall and Ozawa, 2003). Здатність учасника суперечки брати участь у процесі вирішення проблеми посилює самовідчуття влади. Незважаючи на те, що воно може принести довгострокові позитивні стосунки, трансформаційне посередництво нелегко прийняти в кризових ситуаціях.

Існують різні етапи від початкового контакту до обговорення офіційної угоди. Загалом, протокол медіації характеризує стиль і формальність зустрічей. Після початкової стадії контакту можуть бути налаштовані функції процесу для встановлення базових умов, уточнення комунікації, визначення питань і встановлення порядку денного. На початковій стадії, встановлення основних принципів і структурування порядку денного, можна перейти до обговорення очікувань. Встановлення основних правил може мінімізувати негативні наслідки непродуктивної тактики. Концентрація процесу на

проблемах є важливою для розробки структури для досягнення прийняттого результату.

Під час переходу від початкової стадії до стадії розробки пропозиції, зміцнення довіри може виникнути завдяки змінам сприйняття.

На шляху досягнення угоди визначення матеріальних і процедурних інтересів сторін призводить до оцінки варіантів врегулювання. Можливу мирову угоду можна підробити шляхом пошуку пропозиції, яка врівноважує погляди, висловлені з різних питань. На етапі формулювання та складання пропозицій медіатори можуть нагадувати сторонам про наслідки недосягнення миру та вимагати від сторін бути гнучкими разом з наданням та фільтрацією інформації.

У найпростішій оцінці результат посередництва вважається успішним, якщо він містить конфлікт і запобігає збройним зіткненням. Результат посередництва можна оцінити з точки зору досягнення згоди або покращення відносин, що може прокласти шлях для двосторонніх переговорів. Умови, узгоджені поспішно під тиском, можуть бути обурені або скасовані в майбутньому. У міру того, як угода, досягнута важким торгом, розпадається, ворожнеча відновлюється за нових умов. На відміну від простого компромісу, пристосування може базуватися на глибшому розумінні. Почуття справедливості, яке відчують сторони, а також посередник, можуть спонукати до довгострокових змін. Сторони мають різні мотиви прийняти опосередковані результати. Прийняття або відхилення умов розрахунку може ґрунтуватися на розгляді його різноманітних наслідків. Ставкою є репутація, політична доля, перспективи тривалих стосунків, підтримка союзників або світова громадська думка.

Висновки до розділу 3

Переговори можна визначити як процес вирішення розбіжностей у цілях, які виникають через різні інтереси та точки зору. Під час успішних переговорів, як правило, переконання використовується як засіб соціального впливу, щоб змінити сприйняття супротивника. Врегулювання розбіжностей шляхом примирення впливає з визнання законності претензій один одного. Однак навіть у дружніх стосунках погрози можуть бути прийняті, якщо одна сторона відчуває, що інша сторона відмовляється змінити, здавалося б, несправедливу позицію в переслідуванні односторонніх інтересів. Загальне розуміння джерел розбіжностей може призвести до спільного формування проблем. Втрата або виграш може відчуватися гостріше у протиборчих стосунках із негативним залученням емоцій, що створює більше труднощів для необхідних поступок. Рівень існуючої довіри та минула історія співпраці впливають на відданість відкритості та спільному обговоренню.

У класичному визначенні посередництво розглядається як процес, за допомогою якого нейтральна третя сторона, прийнятна для всіх учасників спору, сприяє спілкуванню, що дозволяє сторонам досягти врегулювання шляхом переговорів. Процес переговорів може бути змінений або розширений шляхом залучення третьої сторони. Участь посередника в переговорах створює динаміку, яка відрізняється від прямих переговорів. Найважливішою функцією медіатора є створення сприятливої атмосфери для переговорів шляхом сприяння комунікації, що веде до послаблення напруженості. Допомога нейтральної третьої сторони в переговорах покликана підтримувати спілкування, утруднене конфліктом. Третя сторона створить добросовісність і впевненість у досягненні розумних компромісів, сприяючи їх спілкуванню. Сторонам дозволено висловлювати свої занепокоєння та почуття прямо чи опосередковано на зустрічах, організованих медіаторами. Медіатори повинні звертати увагу на проблеми, як приховані, так і явні, і знати, як на процес переговорів впливають влада та цінності.

ВИСНОВКИ

Конфлікт є динамічним явищем і виникає всередині багаторівневої організаційної системи. Міжрівневі та часові теорії конфлікту в організаціях знаходяться в зародковому стані, і ми відзначили кілька захоплюючих рубежів майбутніх досліджень. Ми обговорили важливість моделювання того, як структурні та гіпотетичні фактори впливають на конфліктні події, а потім обговорили, як явища на макрорівнях аналізу впливають на динаміку конфлікту на нижчих рівнях або як фактори мікрорівня можуть впливати на конфлікт на вищих рівнях аналізу. На щастя, розвиток складних статистичних інструментів, таких як ієрархічне лінійне моделювання та моделювання прихованого зростання, має унікальне місце для розвитку цієї традиції в дослідженні конфліктів. Наприклад, попереднє обговорення впливу зверху вниз на типи конфліктів на нижчих рівнях можна розглядати в рамках *«моделі перехоплення як результату»* (Hofmann, Griffin, & Gavin, 2000), де фактори вищого рівня є предикторами кількості та характеру конфлікту на нижчих рівнях. Навпаки, обговорення зв'язків між конфліктом і результатом модераторами «зверху вниз» узгоджується з моделлю *«нахилу як результату»*, де фактори вищого рівня пом'якшують вплив конфлікту на результати (Hofmann et al., 2000).).

Багаторівнева теорія та методи є відносно новими для організаційної поведінки та промислової та організаційної психології (Klein & Kozlowski, 2000). Дослідження та теорія конфліктів мають міцну традицію багаторівневого мислення, але це залишається неявним. У цьому розділі ми висвітлювали (квазі)ізоморфізм конфлікту на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях аналізу, показуючи, що на кожному з цих рівнів конфлікт можна простежити до схожих джерел – ресурсів, формування та підтримки ідентичності, перевірка реальності – і багато функцій конфлікту можна знайти на кожному з цих трьох рівнів. Ми також надали приклади

роботи над впливами знизу вгору та зверху вниз, які перетинають рівні аналізу, де конфлікти на одному рівні можуть мати наслідки для продуктивності, інновацій або здоров'я та добробуту на вищих або нижчих рівнях.

Досліджували мікроклімат у колективі ТОВ «Магік» за допомогою таких методик А. М. Лутошкіна, А. Ф. Фідлера, О.С. Михайлюк та А. Ю. Шалито, методики соціально-психологічної самооцінки колективу, соціометрії. Зокрема за допомогою методики О.С. Михайлюка та А. Ю. Шалито дослідили три основні компоненти відносин у колективі: емоційний, поведінковий, когнітивний; що визначають стан СПК. Стан соціально-психологічного клімату в обраному колективі в цілому, можна характеризувати як невизначений й суперечливий, тому що два із трьох визначальних компонентів виявилися саме такими. Це може означати, що думка членів колективу дуже різноманітна, що залежить від індивідуальних особливостей особистості. Але, зважаючи на те, що третій – емоційний компонент – позитивний, клімат у загальному характеризується як спрямований у позитивну сторону. Методика соціально-психологічної самооцінки колективу дозволила виділити окремі компоненти, які є складовими такого інтегрального показника трудового колективу, як СПК, зокрема, це – відповідальність, колективізм, згуртованість, контактність, інформованість, відкритість, організованість.

Міжособистісні стосунки в групі досліджувалися за допомогою соціометрії. Соціометрія — це соціально-психологічний метод дослідження системи особистих взаємин у групі, організації, що передбачає викликаний дослідником вибір випробування інших членів групи для різних сфер спільної діяльності. Соціометрія дозволила визначити стан взаємин в організації та на цій підставі виявити її неформальну структуру (мікрогрупи, неформальних лідерів, соціометричний статус кожного співробітника, його потреби у спілкуванні та психологічну сумісність з іншими тощо), оцінити авторитет

керівника. За допомогою соціограми візуально визначили стосунки в колективі: хто в ньому лідер, а хто перебуває в ізоляції.

Не менш важливим для сприятливого мікроклімату є рівень конфліктності та згуртованість колективу. Виникнення *конфлікту* існує у всіх сферах. Конфлікти народжуються на ґрунті щоденних розбіжностей у поглядах, протиборстві різних суджень, потреб, бажань, стилів життя, надій, інтересів та особистісних особливостей. Коли людина знаходиться в конфліктній ситуації, для більш ефективного вирішення проблеми необхідно вибрати певний стиль поведінки, що властивий їй, враховуючи при цьому стиль інших людей а також природу самого конфлікту. Існує п'ять основних стилів вирішення конфлікту: співробітництво, пристосування, уникнення, суперництво, компроміс. Важливо зрозуміти, що кожен з цих стилів ефективний тільки в певних умовах і ні один з них не може бути виділений як найкращий. Ще одним не менш важливим елементом позитивного мікроклімату є *згуртованість* колективу. Вона виявляється у силі тяжіння до колективу його членів, можливості їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукають її зберігати активність у групі і перешкоджають виходу із неї. Можливості колективу як згуртованої групи у забезпеченні ефективності трудової діяльності досить великі.

Переговори можна визначити як процес вирішення розбіжностей у цілях, які виникають через різні інтереси та точки зору. Під час успішних переговорів, як правило, переконання використовується як засіб соціального впливу, щоб змінити сприйняття супротивника. Врегулювання розбіжностей шляхом примирення впливає з визнання законності претензій один одного. Однак навіть у дружніх стосунках погрози можуть бути прийняті, якщо одна сторона відчуває, що інша сторона відмовляється змінити, здавалося б, несправедливу позицію в переслідуванні односторонніх інтересів. Загальне розуміння джерел розбіжностей може призвести до спільного формування проблем. Втрата або виграш може відчуватися гостріше у протиборчих стосунках із негативним залученням емоцій, що створює більше труднощів

для необхідних поступок. Рівень існуючої довіри та минула історія співпраці впливають на відданість відкритості та спільному обговоренню.

У класичному визначенні посередництво розглядається як процес, за допомогою якого нейтральна третя сторона, прийнятна для всіх учасників спору, сприяє спілкуванню, що дозволяє сторонам досягти врегулювання шляхом переговорів. Процес переговорів може бути змінений або розширений шляхом залучення третьої сторони. Участь посередника в переговорах створює динаміку, яка відрізняється від прямих переговорів. Найважливішою функцією медіатора є створення сприятливої атмосфери для переговорів шляхом сприяння комунікації, що веде до послаблення напруженості. Допомога нейтральної третьої сторони в переговорах покликана підтримувати спілкування, утруднене конфліктом. Третя сторона створить добросовісність і впевненість у досягненні розумних компромісів, сприяючи їх спілкуванню. Сторонам дозволено висловлювати свої занепокоєння та почуття прямо чи опосередковано на зустрічах, організованих медіаторами. Медіатори повинні звертати увагу на проблеми, як приховані, так і явні, і знати, як на процес переговорів впливають влада та цінності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Большакова А.Н.* Социальная психология менеджмента: Учебное пособие. Харьков, 2003. 189 с.
2. *Виноградська О.В., Малигіна М.П.* Людські стосунки. К.: КВІЦ 2001. 582 с.
3. *Гаркалова Н.Л.* Менеджмент персоналу: Навч. посібник. Харків: Видавничий дім "ІНЖЕК", 2004. 276 с.
4. *Джонсон Д.В.* Соціальна психологія: тренінг міжособистісного спілкування / Пер. з англ. В. Хомика. К.: КМ Академія, 2003. 288 с.
5. *Діденко В.М.* Менеджмент: Підручник. К.: Кондор, 2008. 584 с.
6. *Кулініч І.О.* Психологія управління: Навч. посібник. К.: Знання, 2008. 292 с.
7. *Лозниця В.С.* Психологія менеджменту. К.: КНЕУ, 1997. 248 с.
8. *Лук'янихін В.О.* Менеджмент персоналу. Суми: Університетська книга, 2004. 592 с.
9. *Лук'янченко Н.Д., Л.Л. Бунтовська, Л.В. Шаульська* Соціально-психологічні основи управління: Навч. посібник. Донецьк, 2002. 127 с.
10. *Мошек Г.Э., Гомба Л.А., Піддубна Л.П.* Менеджмент підприємства: Підручник. К.: Київ, 2012. 371 с.
11. *Орбан-Лембрик Л.Е.* Психологія управління: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 568 с.
12. *Орбан-Лембрик Л.Е.* Соціальна психологія: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 448 с.
13. *Пачковський Ю.Ф.* Психологія підприємництва: Навч. посібник. К.: Каравела, 2006. 408 с.
14. Соціальна психологія (програмні основи, змістові модулі, інформаційне забезпечення): Навч. посібник. Суми: Університетська книга, 2006. 217 с.
15. *Спивак В.А.* Организационное поведение и управление персоналом. СПб: Питер, 2000. 416 с.

16. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
17. Управління персоналом: Навч. посібник. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. Донецьк, 2006. 471 с.
18. Урбанович О. Психологія управління груповими явищами і процесами. *Управління компетентності*. 2006. № 11. С. 35-40.
19. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник. К.: Академвидав., 2006. 488с.
20. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. К.: Знання, 2004. 687 с.
21. Adair, W. L., Okumura, T., & Brett, J. M. (2001). Negotiation behavior when cultures collide: The United States and Japan. *Journal of Applied Psychology*, 86, 371-385.
22. and J. Killian (eds) *Handbook of Conflict Management*, New York: Marcel Dekker, Inc.
23. Anderson, N. R., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147-174.
24. Axelrod, R., & Hamilton, W. (1981). The evolution of cooperation. *Science*, 211, 1390-1396.
25. Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A., & Valley, K. L. (2000). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 51, 279-314.
26. Beersma, B., & De Dreu, C. K. W. (2002). Integrative and distributive negotiation in small groups: Effects of task structure, decision rule, and social motive. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87, 227-252.
27. Bendersky, C. (2003). Organizational dispute resolution systems: A complementarities model. *Academy of Management Review*, 28, 643-656.

28. Bercovitch, J. and Houston, A. (2000) "Why Do they Do it like this? An Analysis of the Factors Influencing Mediation Behavior in International Conflicts," *The Journal of Conflict Resolution*, 44: 170–202.
29. Blake, R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
30. Bond, R., & Smith, P. B. (1996). Culture and conformity: A meta-analysis of studies using Asch's (1952b, 1956) line judgment task. *Psychological Bulletin*, 119, 111-137.
31. Borman, W. C., & Motowidlow, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). New York: Jossey-Bass.
32. Bornstein, G. (2003). Intergroup conflict: Individual, group, and collective interests. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 129-145.
33. Bornstein, G., & Erev, I. (1997). The enhancing effect of intergroup competition on group performance. In C. K. W. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 116-128). London: Sage.
34. Braudel, F. (1947). *Memoires de la Mediterranee*. Paris: Livres de Poches.
35. Brehmer, B. (1976). Social judgement theory and the analysis of interpersonal conflict. *Psychological Bulletin*, 83, 985-1003.
36. Brett, J. M., & Gelfand, M. J. (2005). A cultural analysis of the underlying assumptions of negotiation theory. In L. Thompson (Ed.), *Frontiers of social psychology: Negotiations* (pp. 173-201). New York: Psychology Press.
37. Brett, J. M., Shapiro, D. L., & Lytle, A. L. (1998). Breaking the bonds of reciprocity in negotiations. *Academy of Management Journal*, 41, 410-424.
38. Brew, F. P., & Cairns, D. R. (2004). Do culture or situational constraints determine choice of direct or indirect styles in intercultural workplace conflicts? *International Journal of Intercultural Relations*, 28, 331-352.
39. Brief, A. P., Umpress, E. E., Dietz, J., Burrows, J. W., Butz, R. M., & Scholten, L. (2005). Community matters: Realistic group conflict theory and the impact of diversity. *Academy of Management Journal*, 48, 830-844.

40. Cai, D. A., & Fink, E. L. (2002). Conflict style differences between individualists and collectivists. *Communication Monographs*, 69, 67-87.
41. Carnevale, P. J., & Probst, T. M. (1998). Social values and social conflict in creative problem solving and categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1300-1309.
42. Carnevale, P. J., & Pruitt, D. G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-82.
43. Carnevale, P. J., Pruitt, D. G., & Seilheimer, S. (1981). Looking and competing: Accountability and visual access in integrative bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 111-120.
44. Choi, I., Nisbett, R. E., & Norenzayan, A. (1999). Causal attribution across cultures: Variation and universality. *Psychological Bulletin*, 125, 47-63.
45. Colman, A. M. (2003). Cooperation, psychological game theory, and limitations of rationality in social interaction. *Behavioral and Brain Sciences*, 26, 139-198.
46. Coser, L. A. (1956). *The functions of social conflict*. New York: The Free Press.
47. De Dreu, C. K. W. (2006). When too much and too little hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32, 83-107.
48. De Dreu, C. K. W., & Carnevale, P. J. (2005). Disparate methods and common findings in the study of negotiation. *International Negotiation*, 10, 193-203.
49. De Dreu, C. K. W., & Van Kleef, G. A. (2004). Power, social categorization, and social motivation in negotiation: Implications for managers and organizational leaders. In D. Van Knippenberg & M. A. Hogg (Eds.), *Leadership and power* (pp. 153-168). London: Sage.
50. De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328.

51. De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003a). Task versus relationship conflict, team performance and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 88*, 741-749.
52. De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003b). Toward a contingency theory of conflict and performance in groups and organizational teams. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. Smith (Eds.), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* (pp. 151-166). Chichester, UK: Wiley.
53. De Dreu, C. K. W., Beersma, B., Steinel, W., & Van Kleef, G. A. (2007). The psychology of negotiation: Principles and basic processes. In A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of basic principles in social psychology* (2nd ed.). New York: Guilford.
54. De Dreu, C. K. W., Harinck, F., & Van Vianen, A. E. M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In C. L. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 14, pp. 369-414). Chichester, UK: Wiley.
55. De Dreu, C. K. W., Van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. (2004). Looking back, looking ahead: Conflict at work and individual health and well-being. *International Journal of Conflict Management, 15*, 1-18.
56. De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R., & Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytical review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology, 78*, 889-905.
57. Derlega, V. J., Cukur, C. S., Kuang, J. C., & Forsyth, D. R. (2002). Independent construal of self and the endorsement of conflict resolution strategies in interpersonal, intergroup and international disputes. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 33*, 610-625.
58. Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations, 2*, 129-151.
59. Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale University Press.

60. Dietz, J., Robinson, S. L., Folger, R., Baron, R. A., & Schultz, M. (2003). The impact of community violence and an organization's procedural justice climate on workplace aggression. *Academy of Management Journal*, *46*, 317-326.
61. Dijkstra, M. T. M., Van Dierendonck, D., Evers, A., & De Dreu, C. K. W. (2005). Conflict and well-being: The moderating role of personality. *Journal of Managerial Psychology*, *20*, 87-104.
62. Doise, W., Mugny, G., & Perret-Clermont, A. N. (1975). Social interaction and the development of cognitive operations. *European Journal of Social Psychology*, *5*, 367-383.
63. Druckman, D. (1994). Determinants of compromising behavior in negotiation: A meta-analysis. *Journal of Conflict Resolution*, *38*, 507-556.
64. Druckman, D., & Zechmeister, K. (1973). Conflict of interest and value dissensus: Propositions in the sociology of conflict. *Human Relations*, *26*, 449-466.
65. Ellemers, N. (1993). Influence of socio-structural variables on identity enhancement strategies. *European Review of Social Psychology*, *4*, 27-57.
66. Ellemers, N., Kortekaas, P., & Ouwerkerk, J. (1999). Self-categorization, commitment to the group and social self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, *28*, 371-98.
67. Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (2002). Self and social identity. *Annual Review of Psychology*, *53*, 161-186.
68. Erev, I., Bornstein, G., & Galili, R. (1993). Constructive intergroup competition as a solution to the free rider problem: A field experiment. *Journal of Experimental Social Psychology*, *29*, 463-478.
69. Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, *7*, 117-140.
70. Friedman, R. A., & Currall, S. C. (2003). Conflict escalation: Dispute exacerbating elements of e-mail communication. *Human Relations*, *56*, 1325-1427.

71. Friedman, R., Chi, S., & Liu, L. A. (2006). An expectancy model of Chinese-American differences in conflict-avoiding. *Journal of International Business Studies*, 37, 76-91.
72. Gabrielidis, C., Stephan, W. G., Ybarra, O., Pearson, V. M., & Villareal, L. (1997). Preferred styles of conflict resolution: Mexico and the United States. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28, 661-677.
73. Gelfand, M. J., & Brett, J. (Eds.). (2004). *The handbook of negotiation and culture*. Stanford, CA: Stanford University Press.
74. Gelfand, M. J., & Realo, A. (1999). Individualism-collectivism and accountability in intergroup negotiations. *Journal of Applied Psychology*, 84, 721-736.
75. Gelfand, M. J., Higgins, M., Nishii, L., Raver, J., Dominguez, A., Yamaguchi, S., et al. (2002). Culture and egocentric biases of fairness in conflict and negotiation. *Journal of Applied Psychology*, 87, 833-845.
76. George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviours at work. *Journal of Applied Psychology*, 76, 299-307.
77. Goncalo, J. A., & Staw, B. M. (2006). Individualism-collectivism and group creativity. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 100, 96-109.
78. Harinck, F., & De Dreu, C. K. W. (2004). Negotiating interests or values and reaching integrative agreements: The importance of time pressure and temporary impasses. *European Journal of Social Psychology*, 34, 595-612.
79. Harinck, F., De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. E. M. (2000). The impact of conflict issues on fixed-pie perceptions, problem solving, and integrative outcomes in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81, 329-358.
80. Haslam S. A., & Turner J. C. (1992). Context-dependent variation in social stereotyping 2: The relationship between frame of reference, self-categorization and accentuation. *European Journal of Social Psychology*, 22, 251-277

81. Hilty, J. A., & Carnevale, P. J. (1992). Black-hat/white-hat strategy in bilateral negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 444-469.
82. Holt, J. L., & De Vore, C. J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 165-196.
83. Isenhardt, M. W. and Spangle, M. (2000) *Collaborative Approaches to Resolving Conflict*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
84. Janis, I. L. (1972). Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascos. *Boston: Houghton Mifflin*.
85. Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupation and Organizational Psychology*, 76, 347-364.
86. Jehn, K. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223-238.
87. Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. In B. Staw & R. Kramer (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 25, pp. 187-242). Oxford, UK: Elsevier Science, Inc.
88. Jehn, K., & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.
89. Jehn, K., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
90. Katz, D., & Kahn, D. (1978). *The social psychology of organizing*. New York: McGraw Hill.
91. Keeley, L. H. (1996). *War before civilization: The myth of the peaceful savage*. New York: Oxford University Press.

92. Kelley, H. H., & Thibaut, J. W. (1978). *Interpersonal relations: A theory of interdependence*. New York: Academic Press.
93. Kheel, T. W. (2001) *Keys to Conflict Resolution: Proven Methods of Settling Disputes Voluntarily*, New York: Four Walls Eight Windows.
94. Klein, K. L., & Kozlowski, S. W. J. (Eds.). (2000). Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions. *San Francisco: Jossey-Bass*.
95. Kolb, D. M. and Williams, J. (2003) *Everyday Negotiation: Navigating the Hidden Agendas in Bargaining*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
96. Kramer, R. M. (1991). The more the merrier? Social psychological aspects of multiparty negotiations in organizations. In R. Lewicki, B. Sheppard, & M. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 3, pp. 307-332). Greenwich, CT: JAI Press.
97. Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23, 325-340.
98. Lebow, R. N. (1996) *The Art of Bargaining*, Baltimore: Johns Hopkins University Press.
99. Levine, J. M., Resnick, L. B., & Higgins, E. T. (1993). Social foundations of cognition. *Annual Review of Psychology*, 44, 586-612.
100. Lynch, E. F. (2005) *Negotiation and Settlement*, St Paul, MN: Thomson/West.
101. Marshal, G. and Ozawa, G. (2003) "Mediated Negotiation and Democratic Theory," in W. J. Pammer
102. McCorkle, S. and Reese, M. (2005) *Mediation Theory and Practice*, Boston: Pearson/Allyn and Bacon.
103. Mikolic, J. M., Parker, J. C., & Pruitt, D. G. (1997). Escalation in response to persistent annoyance: Groups versus individuals and gender effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 151-163.

104. Miller, J. G. (1984). Culture and the development of everyday social explanation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *46*, 961-978.
105. Morris, M. W., & Peng, K. (1994). Culture and cause: American and Chinese attributions for social and physical events. *Journal of Personality and Social Psychology*, *67*, 949-971.
106. Morris, M. W., Leung, K., & Iyengar, S. S. (2004). Person perception in the heat of conflict: Negative trait attributions affect procedural preferences and account for situational and cultural differences. *Asian Journal of Social Psychology*, *7*, 127-147.
107. Morris, M. W., Williams, K. Y., Leung, K., Larrick, R., Mendoza, M. T., et al. (1998). Conflict management style: Accounting for cross-national differences. *Journal of International Business Studies*, *29*, 729-747.
108. Moscovici, S. (1980). Toward a theory of conversion behavior. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 13, pp. 209-239). New York: Academic Press.
109. Murnighan, J. K. (1978). Models of coalition behavior: Game theoretic, social psychological and political perspectives. *Psychological Bulletin*, *85*, 1130-1153.
110. Neale, M. A., & Bazerman, M. H. (1991). *Rationality and cognition in negotiation*. New York: Free Press.
111. Nemeth, C. (1986). Differential contributions of majority and minority influence processes. *Psychological Review*, *93*, 10-20.
112. Nemeth, C. J., & Staw, B. M. (1989). The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 22, pp. 175-210). New York: Academic Press.
113. Nibler, R., & Harris, K. L. (2003). The effects of culture and cohesiveness on intragroup conflict and effectiveness. *Journal of Social Psychology*, *142*, 613-631.

114. O'Connor, K. (1997). Motives and cognitions in negotiation: A theoretical integration and empirical test. *International Journal of Conflict Management*, 8, 114-131.
115. Oetzel, J. G., Ting-Toomey, S., Masumoto, T., Yokochi, Y., Pan, X., et al. 2001. Face and facework in conflict: A cross-cultural comparison of China, Germany, Japan, and the United States. *Communication Monographs*, 68, 235-258.
116. Olekalns, M., Brett, J. M., & Weingart, L. R. (2003). Phases, transitions, and interruptions. Modelling processes in multi-party negotiations. *International Journal of Conflict Management*, 14, 191-211.
117. *Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.*
118. Osgood, C. E. (1962) *An Alternative to War or Surrender*, Urbana, IL: University of Illinois Press.
119. Pearson, V. M. S., & Stephan, W. G. (1998). Preferences for styles of negotiation: A comparison of Brazil and the U.S. *International Journal of Intercultural Relations*, 22, 67-83.
120. Peterson, E., & Thompson, L. L. (1997). Negotiation teamwork: The impact of information distribution and accountability on performance depends on the relationship among team members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72, 364-383.
121. Peterson, R. B., & Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92, 102-112.
122. Pfeffer, J. (1997). *New directions in organizational behavior*. Oxford, UK: Oxford University Press.
123. Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.

124. Polzer, J., Stewart, K., & Simmons, J. (1999). A social categorization explanation for framing effects in nested social dilemmas. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 79, 154-178.
125. Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320.
126. Pritchard, R. D. (1992). Organizational productivity. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 3, pp. 443-471). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
127. Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation behavior*. New York: Academic Press.
128. Putnam, L. L. (1997). Productive conflict: Negotiation as implicit coordination. In C. K. W. De Dreu zand E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 147-160). London: Sage.
129. Raiffa, H. et al. (2002) *Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making*, Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
130. Robert, C., & Carnevale, P. J. (1997). Group choice in ultimatum bargaining. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72, 256-279.
131. Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: McGraw-Hill.
132. Rusbult, C. E., & Van Lange, P. A. M. (2003). Interdependence, interaction and relationships. *Annual Review of Psychology*, 54, 351-375.
133. Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978) A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
134. Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
135. Schulz-Hardt, S., Jochims, M., & Frey, D. (2002). Productive conflict in group decision making: Genuine and contrived dissent to as strategies to counteract biased information seeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88, 563-586.

136. Sherif, M., & Sherif, C. W. (1953). Groups in harmony and tension; an integration of studies of intergroup relations. *New York: Harper and Brothers.*
137. Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology, 85*, 102-111.
138. Spears, R., Doosje, B., & Ellemers, N. (1997). Self-stereotyping in the face of threats to group status and distinctiveness: The role of group identification. *Personality and Social Psychology Bulletin, 23*, 538-53
139. Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology, 3*, 356-367.
140. Stanne, M. B., Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1999). Does competition enhance or inhibit motor performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 125*, 133-154.
141. Stein, J. G. (1989) "Getting to the Table: The Triggers, Stages, Functions and Consequences of Pre-Negotiation," in J. G. Stein (ed.) *Getting to the Table*, Baltimore, MD: Johns Hopkins Press.
142. Tajfel, H. (1978). Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations. *New York: Academic Press.*
143. Tajfel, H., & Turner, J. (1979). The social identity of intergroup behavior. In W. A. S. Worchel (Ed.), *Psychology and intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall.
144. Tetlock, P. E. (1992). The impact of accountability on judgment and choice: Toward a social contingency model. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 331-376). New York: Academic Press.
145. Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and*

- organizational psychology* (2nd ed., pp. 651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
146. Tinsley, C. H. (2001). How negotiators get to yes: Predicting the constellation of strategies used across cultures to negotiate conflict. *Journal of Applied Psychology, 86*, 583-593.
 147. Tjosvold, D. (1991). *The conflict-positive organization*. Reading, MA: Addison-Wesley.
 148. Tjosvold, D. (1998). Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges. *Applied Psychology: An International Review, 47*, 285-342.
 149. Touval, S. and Zartman, W. I. (2001) "International Mediation in the Post-Cold War Era," in C. Crocker *et al.*, *Turbulent Peace*, Washington, DC: US Institute of Peace Press.
 150. Valenzuela, A., Srivastava, J., & Lee, S. (2005). The role of cultural orientation in bargaining under incomplete information: Differences in causal attributions. *Organizational Behavior & Human Decision Processes, 96*, 72-88.
 151. Van de Vliert, E. (1997). Complex interpersonal conflict behavior: Theoretical frontiers. *Hove, UK: Psychology Press*.
 152. Van de Vliert, E., Euwema, M. C., & Huismans, S. E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology, 80*, 271-281.
 153. Van de Vliert, E., Huang, X., & Parker, P. M. (2004). Do colder and hotter climates make richer societies more, but poorer societies less happy and altruistic? *Journal of Environmental Psychology, 24*, 17-30.
 154. Van de Vliert, E., Nauta, A., Euwema, M. C., & Janssen, O. (1997). The effectiveness of mixing problem solving and forcing. In C. K. W. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 38-52). London: Sage.

155. Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and performance: An integrative review and research agenda. *Journal of Applied Psychology, 89*, 1008-1022.
156. Van Rijswijk, W., & Ellemers, N. (2002). Context effects on the application of stereotype content to multiple categorizable targets. *Personality and Social Psychology Bulletin, 28*.
157. Wall, J. A., Jr. (1991). Impression management in negotiations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Applied impression management: How image-making affects managerial decisions* (pp. 133-156). Thousand Oaks, CA: Sage.
158. Wall, J., & Callister, R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management, 21*, 515-558.
159. Walton, R. E., & McKersie, R. B. (1965). A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system. *New York: McGraw Hill*.
160. Weber, M. J., Kopelman, S., & Messick, D. M. (2004). A conceptual review of decision making in social dilemmas. *Personality and Social Psychology Review, 8*, 281-307.
161. Wildschut, T., Pinter, B., Vevea, J. L., Insko, C. A., & Schopler, J. (2003). Beyond the group mind: A quantitative review of the interindividual-intergroup discontinuity effect. *Psychological Bulletin, 129*, 698-722.
162. Wit, A. P., & Kerr, N. L. (2002). "Me versus just us versus us all" categorization and cooperation in nested social dilemmas. *Journal of Personality and Social Psychology, 83*, 616-637.
163. Zaltman, G., Duncan, R., & Holbeck, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: Wiley.

ДОДАТКИ

Додаток А

Експрес-методика по вивченню СПК у трудовому колективі О.С. Михайлюка та А.Ю. Шалито.

Тестовий матеріал:

Інструкція: “Просимо Вас прийняти участь у дослідженні, метою якого є удосконалення психологічного клімату у Вашому колективі”.

Для відповіді на запропоновані питання необхідно:

- а) уважно прочитати варіанти відповідей;
- б) вибрати один із них який найбільш відповідає Вашій думці;
- в) поставити знак “+” у порожній клітинці проти обраної Вами відповіді.

1) Відзначте, будь-ласка, з яким із наведених нижче тверджень ви найбільше погоджуєтеся?

Більшість членів нашого колективу – хороші, симпатичні люди.	
У нашому колективі є особи різного типу.	
Більшість членів нашого колективу – люди малоприємні.	

2) Чи вважаєте ви, що було би добре, якщо члени вашого колективу жили близько один від одного?

Звичайно ні	
Швидше ні, чим так	
Не знаю, ніколи про це не задумувався	
Звичайно так	

3) Чи могли б ви дати достатньо повну характеристику:

	так	напевно так	не знаю	напевно ні	ні
ділових якостей членів колективу					
особистих якостей членів колективу					

4) Зверніть увагу на наведену нижче шкалу. Цифра 1 колектив, який вам дуже подобається, а цифра 9 – колектив, який вам не подобається. У яку клітинку ви б розмістили ваш колектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

5) Якщо б у вас виникла можливість провести відпустку із членами вашого колективу, то як б ви до цього віднеслися?

Позитивно	
Не знаю, не задумувався над цим	
Негативно	

6) Могли б ви з достатньою впевненістю сказати з ким більшість членів вашого колективу вирішують ділові проблеми?

Ні, не зміг би	
Ніколи над цим не задумувався	
Так, зміг би	

7) Яка атмосфера переважає у вашому колективі? У наведеній шкалі цифра 1 відповідає нездоровій атмосфері, а 9, навпаки, атмосфера взаємодопомоги та взаємоповаги.

1	2	3	4	5	6	7	8	9

8) Як ви вважаєте, якщо б ви вийшли на пенсію чи перейшли на іншу роботу прагнули б ви зустрічі із членами вашого колективу?

Звичайно так	
Швидше так, чим ні	
Важко відповісти	
Швидше ні, чим так	
Звичайно ні	

Методика соціально-психологічної самооцінки колективу (СПСК)

Список суджень для оцінки :

- 1) Свої слова підтверджують ділом.
- 2) Осуджують прояв індивідуалізму.
- 3) Мають схожі переконання.
- 4) Радіють успіхам один одного.
- 5) Надають допомогу новеньким і членам другого колективу.
- 6) Добре взаємодіють один з одним під час роботи.
- 7) Знають завдання, які ставляться перед колективом.
- 8) Вимогливі один до одного.
- 9) Усі завдання вирішують разом.
- 10) Єдині в оцінці проблем.
- 11) Довіряють один одному.
- 12) Діляться досвідом роботи з новими членами групи.
- 13) Безконфліктно розподіляють між собою обов'язки.
- 14) Знають результати роботи колективу.
- 15) Ніколи ні в чому не помиляються.
- 16) Об'єктивно оцінюють свої перемоги та невдачі.
- 17) Особисті інтереси підкорюються інтересам колективу.
- 18) Присвячують свій відпочинок одному і тому ж.
- 19) Захищають один одного.
- 20) Враховують інтереси нових членів колективу.
- 21) Заміняють один одного у роботі.
- 22) Знають позитивні і негативні сторони у роботі свого колективу.
- 23) Вирішують завдання які ставляться перед колективом з повною віддачею.
- 24) Не залишаються осторонь, якщо зачіпаються інтереси колективу.
- 25) Однаково оцінюють правильність розподілу обов'язків.
- 26) Допомагають один одному.
- 27) До новеньких, старих членів колективу ставлять справедливі вимоги.
- 28) Самостійно виявляють і виправляють недостатки у роботі.
- 29) Знають правила поведінки в колективі.
- 30) Ніколи ні в чому не сумніваються.
- 31) Не залишають почату справу на половині дороги.
- 32) Відстоюють прийняті в колективі норми поведінки.
- 33) Однаково оцінюють успіхи в колективі.
- 34) Щиро переживають за невдачі колег.
- 35) Однаково, об'єктивно оцінюють роботу старих і нових членів колективу.
- 36) Швидко вирішують конфлікти.
- 37) Добре знають свої обов'язки.
- 38) Свідомо підпорядковуються дисципліні.
- 39) Вірять у свій колектив.
- 40) Однаково оцінюють невдачі колективу.
- 41) Тактично ведуть себе по відношенню один до одного.
- 42) Не підкреслюють своїх переваг перед новенькими.
- 43) Швидко знаходять між собою спільну мову.
- 44) Добре знають прийоми і методи спільної роботи
- 45) Завжди у всьому праві.
- 46) Суспільні інтереси ставлять вище особистих.
- 47) Підтримують корисні для колективу починання.

Додаток В

Таблиця В. 1

Соціоматриця за першим критерієм: Якби ваш колектив формувався спочатку, з ким би Ви хотіли працювати в одному відділі?

№ з/п	Прізвище, ім'я, по батькові того, хто обирає і	Порядковий номер того, кого обирають j*												Число позитивних виборів	Число негативних виборів	Сума позитивних та негативних виборів	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				13
1	Озимко М.Я.	X	+	0	+	0	0	-	0	+	+	0	-	0	4	2	2
2	Білоус Л.І.	+	X	0	+	+	0	-	+	0	0	-	+	-	5	3	2
3	Заблоцька Л.І.	-	+	X	0	-	-	0	+	+	0	0	0	+	4	3	1
4	Мирка Т.М.	0	+	+	X	0	0	+	+	0	0	+	0	0	5	0	5
5	Машковська І.М.	-	+	0	+	X	-	-	+	+	+	0	-	0	5	4	1
6	Яремко А.Б.	0	0	0	-	-	X	+	-	+	0	0	0	-	2	4	-2
7	Данилко М.І.	0	-	0	+	+	0	X	0	0	0	0	-	-	2	3	-1
8	Гулій Т.В.	0	+	+	+	+	-	0	X	-	0	0	0	0	4	2	2
9	Федишин І.В.	0	0	0	+	0	-	-	+	X	+	0	-	+	4	3	1
10	Досяк М.І.	+	0	0	0	0	+	0	+	-	X	+	0	0	4	1	3
11	Щурко Б.Я.	0	+	0	0	-	0	+	-	0	0	X	+	0	3	2	1
12	Репетівський А.М.	+	-	-	0	0	-	0	0	-	-	+	X	+	3	5	-2
13	Метик О.В.	0	0	+	-	+	-	0	0	+	+	-	-	X	4	4	0
Число позитивних виборів		3	6	3	6	4	1	3	6	5	4	3	2	3			
Число негативних виборів		2	2	1	2	3	6	4	2	3	1	2	5	3			
Алгебраїчна сума позитивних і негативних виборів		1	4	2	4	1	-5	-1	4	2	3	1	-3	0			

Таблиця В.2

Соціоматриця за другим критерієм: з ким із членів колективу Ви змогли б поділитися особистими переживаннями?

№ з/п	Прізвище, ім'я, по батькові того, хто обирає і	Порядковий номер того, кого обирають j*													Число позитивних виборів	Число негативних виборів	Сума позитивних та негативних виборів
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			
1	Озимко М.Я.	X	0	-	+	-	+	0	0	-	+	0	+	0	4	3	1
2	Білоус Л.І.	0	X	-	+	+	-	0	+	-	+	0	0	0	4	3	1
3	Заблоцька Л.І.	-	+	X	-	0	+	0	+	0	-	-	+	+	5	4	1
4	Мирка Т.М.	0	0	+	X	0	0	0	-	+	0	0	-	0	2	2	0
5	Машковська І.М.	0	0	+	+	X	0	0	+	-	0	-	0	-	3	3	0
6	Яремко А.Б.	-	+	-	+	0	X	-	+	-	-	0	0	+	4	5	-1
7	Данилко М.І.	-	+	0	0	0	-	X	-	0	+	0	+	-	3	4	-1
8	Гулій Т.В.	-	0	+	+	0	0	0	X	0	0	+	-	+	4	2	2
9	Федишин І.В.	-	+	-	0	-	-	0	+	X	-	+	+	0	4	5	-1
10	Досяк М.І.	0	+	-	0	+	0	+	+	-	X	-	+	0	5	3	2
11	Щурко Б.Я.	-	-	+	0	0	-	+	+	0	0	X	-	-	3	5	-2
12	Репетівський А.М.	+	0	-	+	-	+	-	0	+	-	+	X	0	5	4	1
13	Метик О.В.	0	0	+	0	-	0	+	-	+	0	-	-	X	3	4	-1
Число позитивних виборів		1	5	5	6	2	3	3	7	3	3	3	5	3			
Число негативних виборів		6	1	6	1	4	4	2	3	5	4	4	4	3			
Алгебраїчна сума позитивних і негативних виборів		-5	4	-1	5	-2	-1	1	4	-2	-1	-1	1	0			

Таблиця В.3

Соціоматриця за третім критерієм: кого б Ви обрали на посаду керівника вашого відділу?

№ з/п	Прізвище, ім'я, по батькові того, хто обирає і	Порядковий номер того, кого обирають j*													Число позитивних виборів	Число негативних виборів	Сума позитивних та негативних виборів
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			
1	Озимко М.Я.	X	+	-	-	-	0	0	+	-	+	+	+	0	5	4	1
2	Білоус Л.І.	+	X	0	+	+	-	-	+	0	+	-	0	-	5	4	1
3	Заблюцька Л.І.	+	-	X	-	-	-	0	+	0	-	0	0	+	3	5	-2
4	Мирка Т.М.	0	+	+	X	0	0	0	+	0	-	+	0	-	4	2	2
5	Машковська І.М.	-	0	0	+	X	-	0	+	+	+	-	-	0	4	4	0
6	Яремко А.Б.	0	0	0	+	-	X	+	-	-	0	0	0	-	2	4	-2
7	Данилко М.І.	0	-	0	+	0	0	X	0	+	0	+	-	0	3	2	1
8	Гулій Т.В.	0	+	+	+	+	0	0	X	-	0	0	0	0	4	1	3
9	Федишин І.В.	-	0	0	+	0	-	-	+	X	-	0	-	+	3	5	-2
10	Досяк М.І.	+	0	0	0	+	0	0	+	-	X	+	0	-	4	2	2
11	Щурко Б.Я.	0	+	0	0	-	-	0	-	0	+	X	+	0	3	3	0
12	Репетівський А.М.	+	-	-	+	0	-	0	0	-	+	+	X	0	4	4	0
13	Метик О.В.	-	0	+	0	+	-	-	0	+	0	-	-	X	3	5	-2
Число позитивних виборів		4	4	3	7	4	0	1	7	3	5	5	2	2			
Число негативних виборів		3	3	2	2	4	7	3	2	5	3	3	4	4			
Алгебраїчна сума позитивних і негативних виборів		1	1	1	5	0	-7	-2	5	-2	2	2	-2	-2			

Методика Томаса К.Н. “Стилі вирішення конфліктів”

Інструкція: спробуйте уявити запропоновану ситуацію і вибрати найбільш типовий для вас спосіб реагування. Над відповідями довго не задумуйтеся, бо немає правильних чи не правильних відповідей, намагайтеся писати перше, що спаде на думку.

1. а) Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання. б) Ніж диспутувати з приводу того, в чому я не згідний, я намагаюсь звернути увагу на те, з чим ми обидва не погоджуємось.
2. а) Я прагну знайти компромісне рішення. б) Я намагаюсь все владнати з врахуванням інтересів іншої людини і моїх власних.
3. а) Я, як правило, вперто намагаюсь досягти свого. б) Іноді я можу поступитися своїми інтересами заради інтересів іншої людини.
4. а) Я намагаюсь знайти компромісне рішення. б) Я намагаюсь не торкатися почуттів іншої людини.
5. а) Влагоджуючи спірну ситуацію я постійно намагаюсь знайти підтримку іншої людини. б) Я стараюсь робити все щоб уникнути непотрібного напруження.
6. а) Я намагаюсь уникнути неприємностей для себе. б) Я намагаюсь досягти свого.
7. а) Я прагну відкласти вирішення спірного питання, щоб з часом вирішити його краще. б) Я вважаю можливим в чомусь поступитися, щоб досягти успіху в іншому.
8. а) Я, як правило, намагаюсь настирливо досягти свого. б) Перш за все я намагаюсь визначити у чому суть зачіплених інтересів і спірних питань.
9. а) Думаю, що не завжди варто хвилюватися через суперечку, яка виникла. б) Я прикладаю всіх зусиль, щоб досягти свого.
10. а) Я пробую знайти компромісне рішення. б) Я вперто прагну досягти свого.
11. а) Перш за все я прагну чітко визначити те, в чому суть зачіплених інтересів і спірних питань. б) Я намагаюсь заспокоїти іншого і зберегти наші стосунки.
12. а) Я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечку. б) Я даю можливість іншим в чомусь залишитися при своїй думці, якщо вони йдуть на зустріч.
13. а) Я пропоную середню позицію. б) Я наполягаю, щоб все було зроблено по-моєму.
14. а) Я висловлюю іншому свою точку зору і запитую про його погляд. б) Я намагаюсь проілюструвати іншому логіку і перевагу моїх поглядів.
15. а) Я намагаюсь заспокоїти іншого і зберегти наші стосунки. б) Я намагаюсь зробити все необхідне, щоб уникнути напруження.
16. а) Я намагаюсь не зачіпати почуття інших. б) Я часто намагаюсь переконати інших в перевазі моїх позицій.
17. а) Як правило, я наполегливо прагну досягнути свого. б) Я намагаюсь зробити все, щоб уникнути непотрібної напруженості.
18. а) Якщо це робить іншого щасливим, я даю йому можливість настояти на своєму. б) Я дозволяю іншому залишатися при своїй думці, якщо він йде мені на зустріч.
19. а) Перш за все, я намагаюсь визначити в чому суть всіх зачіплених інтересів. б) Я намагаюсь відкласти спірні питання з тим, щоб з часом вирішити їх остаточно.
20. а) Я намагаюсь негайно уникнути наших розбіжностей. б) Я намагаюсь знайти найкраще поєднання втрат і користі для нас обох.
21. а) Ведучи переговори, я намагаюсь бути уважним до іншого. б) Завжди схильюсь до відвертого обговорення проблеми.
22. а) Я намагаюсь знайти позицію, середню між моєю і позицією іншої людини. б) Я відстоюю свою позицію.
23. а) Як правило, я схвильований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас. б) Іноді я даю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

24. а) Якщо позиція іншого здається йому дуже важливою, я намагаюся йти йому на зустріч.
б) Я намагаюся переконати іншого піти на компроміс.
25. а) Я прагну переконати іншого у вірності своїх міркувань. б) Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до аргументів інших.
26. а) Як правило пропоную свою позицію. б) Я майже прагну задовольнити інтереси кожного з нас.
27. а) Я часто прагну уникнути суперечок. б) Якщо це принесе іншій людині радість, я дам їй можливість відстоювати свою позицію.
28. а) Я, як правило, наполегливо прагну домагатися свого. б) Улагоджуючи ситуацію, я, як правило, прагну знайти підтримку інших.
29. а) Я пропоную середню позицію. б) Думаю, що не завжди слід хвилюватися, якщо виникають суперечки.
30. а) Я намагаюся не зачіпати почуття іншого. б) Я завжди займаю таку позицію у суперечці, яка дає можливість обом домогтися успіху.

Таблиця Д.1

Ключ до тесту Томаса К.Н. "Стилі вирішення конфліктів"

	<i>Суперництво</i>	<i>Співпраця</i>	<i>Компроміс</i>	<i>Уникнення</i>	<i>Пристосування</i>
1	-	-	-	а	б
2	-	б	а	-	-
3	а	-	-	-	б
4	-	-	а	-	б
5	-	а		б	
6	б	-	-	а	-
7	-	-	б	а	-
8	а	б	-	-	-
9	б	-	-	а	-
10	а	-	б	-	-
11	-	а	-	-	б
12	-	-	-	а	б
13	б	-	а	-	-
14	б	а	-	-	-
15	-	-	-	б	а
16	б	-	-	а	-
17	а	-	б	-	-
18	-	-	б	-	а
19	-	а	-	б	-
20	-	а	б	-	-
21	-	б	-	а	-
22	б	-	а	-	-
23	-	а	-	б	-
24	-	-	б	-	а
25	а	-	-	-	б
26	-	б	а	-	-
27	-	-	-	а	б
28	а	б	-	-	-
29	-	-	а	б	-
30	-	б	-	-	а