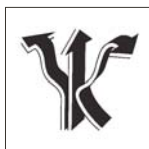


МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

М. І. Пірен

# КОНФЛІКТОЛОГІЯ

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України  
як підручник  
для студентів вищих навчальних закладів*

Київ 2003

ББК 88.53я73  
ПЗЗ

Рецензенти: *С. Д. Максименко*, д-р психол. наук, проф.,  
акад. АПН України  
*А. А. Дзюба*, д-р політ. наук, проф.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії  
управління персоналом (протокол № 3 від 30.04.02)*

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України  
(лист № 14/18.2-1446 від 11.07.02)*

**Пірен М. І.**

ПЗЗ Конфліктологія: Підручник. — К.: МАУП, 2003. —  
360 с. — Бібліогр. в кінці розд.  
ISBN 966-608-338-8

У підручнику здійснено спробу проаналізувати суть, типологію, діагностику та психологію конфліктів. Особлива увага звертається зокрема на функції конфліктів у суспільному розвитку, на підвищення управлінської культури й культури людських взаємовідносин.

Для бакалаврів, магістрів, викладачів, а також для всіх, кого цікавить проблемність буття, управління, запобігання та розв'язання конфліктів.

**ББК 88.53я73**

ISBN 966-608-338-8

© М. І. Пірен, 2003  
© Міжрегіональна Академія управління  
персоналом (МАУП), 2003

---

---

## ПЕРЕДНЄ СЛОВО

*Tertium non datur —  
третього не дано.*

Латинське прислів'я

Сьогодні зайве доводити, що наука, пов'язана з вивченням конфліктів, має право на існування.

В Україні, як і в інших країнах посттоталітарного простору, суспільство виявилось непередготовленим до такої важливої проблематики, як “конфлікт — феномен суспільного розвитку”. Орієнтація на “безконфліктний” розвиток суспільства робила проблематику конфліктів неперспективною. Це призвело не тільки до її фактичного вилучення зі сфери наукового дослідження, а й до того, що в суспільстві не сформувалися механізми розв'язання конфліктів, особливо в системі управлінської діяльності.

У повсякденному спілкуванні слово “конфлікт” застосовується щодо широкого кола явищ — від збройних сутичок і протистояння різних соціальних груп до службових чи сімейних суперечок, до проблем кожної особистості, які супроводжують її протягом усього життя.

Слово “конфлікт” походить від латинського *conflictus* — зіткнення. Майже в такому вигляді воно входить і в інші мови (*conflict* — англійська, *conflikt* — німецька, *conflit* — французька, конфлікт — українська та ін.).

Поняття конфлікту сьогодні не належить якійсь одній певній галузі знань (науки) чи практики. Це соціальний феномен, який проникає в усі сфери людського соціуму, тому його й почали вивчати

фахівці різних галузей науки. Сама ж наука конфліктологія має інтегративний характер, вона збагачується життєвим досвідом і досягненнями усіх галузей науки, розвивається активністю думки, розмаїтістю вчинків, мудрістю сприймати проблеми та розв'язувати їх.

Людське життя суперечливе, у ньому кожен індивід так чи інакше самовизначається й самоутверджується в процесі конфліктологічної взаємодії протягом життя.

Формуючи політику та психологію сучасного світосприйняття, демократичне суспільство завжди створювало умови для проблемного пошуку й динаміки прогресивної життєтворчості. Саме так завжди розвивалося суспільство, такі наші реалії і сьогодні, так і надалі рухатиметься суспільний процес. Особистість у ньому постає цінністю, творцем і руйнівником, що породжує ситуації проблемні, пошукові, конфліктні, а вчинки продуктивні й негативні.

XXI століття вимагає від особистості глибоких фахових, інформаційних знань, інноваційного хисту, знання нових технологій, вияву таких чеснот, як духовність і патріотизм. У цій динаміці людського поступу до сталого розвитку суспільства особистість завжди заходить у конфлікт із власним “Я” та суспільним “Ми”. Таке світобачення й життєтворчість потребують неординарного погляду, глибоких аналітичних роздумів, здатності відходити від стереотипів минулого, йти на ризик, утверджувати підвалини людяного, цивілізованого співжиття. Все це може стати реальністю, якщо ми виховаємо творчу особистість, здатну усвідомити, що життєвих успіхів можна досягти завдяки старанності, працьовитості, духовності, моральності.

Уникнути конфліктів та їхніх наслідків неможливо, тому й постала потреба ознайомитися з їхньою суттю, динамікою, досвідом вирішення, прогнозування та запобігання.

У пропонованому підручнику явлена спроба узагальнити для сучасного українського соціуму вітчизняний і зарубіжний досвід з позицій соціології, психології, управління та інших наук.

Особливістю підручника, з одного боку, є його цільова спрямованість на поповнення знань із проблемних питань конфліктології і психології управлінської діяльності, а з другого — наголошено на потребі врахування української ментальності й світового досвіду в розв'язанні проблем перехідного суспільства.

Знання, які може здобути особистість, вивчаючи конфліктологію, підвищать її професійну й інтелектуальну компетентність, а вмiле їх використання на практицi реально засвiдчить професiйну майстернiсть фахiвця й особистостi.

Ми свiдомi того, що процес формування конфліктологiї як науки ще не завершений; осмислення та напрацювання понять триває, адже ХХІ ст. висуває новi проблеми. Вiдтак i конфліктологія прагне осмислити й означити їх новими категорiями, з позицiї справедливостi й здорового глузду пiдiйти до розв'язання проблем людського буття.

# ПРЕДМЕТ КОНФЛІКТОЛОГІЇ ЯК НАУКИ

*Якщо можете, будьте в мирі з усіма...*  
(Римл. 12.18)

## 1.1. Предмет, метод, структура конфліктології

Перехідний період, який ми нині переживаємо, супроводжується конфліктними ситуаціями. Викликані вони соціальними недугами, які охопили економіку, політику, культуру, мораль. У суспільстві змінюються ціннісні орієнтації, комунікативні структури, утверджується ідеологічний плюралізм та ін. Усі ці зміни позначаються на системі людських відносин досить складно й проблемно.

Переорієнтувавши свою психіку на розуміння світу — як безкінечно різноманітну реальність, що кожна людина в ньому — індивідуальність, то неодмінно маємо тоді визнати, що є проблеми, які слід сприймати як об'єктивну дійсність, проблеми, які потрібно розв'язувати, робити життя якомога менш конфліктним; подолання проблем слід розуміти як перехід від існуючої до іншої якісної реальності. Формуючи філософію нового світосприйняття, ми створюємо умови кожному індивідові для самореалізації у проблемному, але небезконфліктному житті. Так історично розвивалося суспільство, такі наші реалії сьогодні, так завжди розвиватиметься суспільний процес, у якому людина постає і самобутньою цінністю, і творцем, а творчість завжди супроводжується проблемами, пошуком, конфліктами.

Конфліктологія як наука актуальна користується нині досить широкою популярністю. Наприклад, у політиці, дипломатії, юриспруденції, комерційній діяльності, системі виховання й спілкування, у військовій практиці та інших сферах буття відбуваються найрізноманітніші конфлікти: внутрішньогрупові, міжгрупові, міжособистісні, внутрішньоособистісні тощо. Власне, в усіх сферах життєдіяльності люди постають перед проблемами, які призводять до конфліктних ситуацій.

Нині сформувалася нова наука — конфліктологія і виокремлюється широкопрофільна, досить актуальна й водночас відповідальна професія — конфліктолог. Спеціалісти-конфліктологи виступають у ролі консультантів з різних проблем людського життя. Це потребує від них компетентності й знань профільних наук, життя в усіх його виявах.

У світовій і вітчизняній науці з'явилися підручники з конфліктології різного спрямування: теоретичні, профілактико-практичні, консультаційні, оглядово-ознайомлювальні тощо.

Чи не найвідоміша праця з конфліктології — книга Роджера Фішера та Вільяма Юрі “Шлях до згоди, або Переговори без поразки”, що вперше з'явилася в США 1983 року, витримала 20 перевидань у 30 країнах світу. Це переконливо засвідчує те, що життя людей, його проблемність викликали необхідність появи науки конфліктології, що людські спільноти зробили на неї серйозну заявку.

*Конфліктологія* — це наука, яка досліджує об'єктивну реальність людського буття у зміні й розвитку. Як галузь наукових знань конфліктологія вивчає теорію конфлікту, практику прогнозування, запобігання і подолання конфліктів. Інакше кажучи, конфліктологія — це наука про психогігієну соціально-політичних, міжособистісних і внутрішньоособистісних відносин.

*Конфліктологія* (від лат. *konflikt* — зіткнення, грецьк. *logos* — вчення, наука) — наука про зіткнення, проблемне функціонування особи, людського суспільства, природи, про взаємодію людини і природи. Протягом свого існування людина пізнавала світ, розвивалася, творила завдяки тому, що завжди стояла перед дилемою проблемних ситуацій. У цьому закладено великі потенції її життя, суспільного саморозвитку через розв'язання проблем взаємодії людей, людини і природи, людини та її психології. Основним стрижнем цього стали проблеми, що вимагали розв'язання через тверезе осмис-

лення, гуманні дії та розумне передбачення, уникнення конфліктів. Конфлікти, їх вивчення, прогнозування суспільного розвитку, гармонізація суспільних відносин створили передумови для виокремлення самостійної галузі знань — конфліктології.

Проблеми її знаходили своє осмислення у працях учених багатьох наук, зокрема таких, як філософія, історія, право, біологія, географія, математика, хімія, психологія, медицина, астрономія та ін. Пальму першості в описанні соціального конфлікту більшість дослідників віддають Аристотелю, Платону, Т. Гоббсу, Ж.-Ж. Руссо та ін. Серед фундаторів соціологічної теорії конфлікту можна назвати К. Маркса, М. Вебера, Г. Зімеля та ін. Г. Зімбель вважав конфлікт універсальним явищем, стверджуючи, що безконфліктне суспільство не має механізму саморозвитку. Саме ця ідея в теорії конфлікту активізує інтерес до вивчення проблеми буття. Про окремі конфліктологічні парадигми йтиметься в наступних розділах.

Як і будь-яка інша наука, конфліктологія має власний предмет дослідження. Вона входить у загальну систему наукового знання й посідає у ній строго визначене місце. Разом з іншими науками — психологією, біологією, медициною, економікою, історією, філософією, соціологією, політологією, правом вона утворює підсистему наукового знання — одну з галузей соціально-психологічного циклу.

Предмет науки не може бути тотожним об'єктові (чи об'єктам), який вона вивчає, бо об'єкт — це емпірично дана реальність, яка відображає ту чи іншу сторону суспільних відносин. Предмет науки — відтворення емпіричної реальності на абстрактному рівні, результат теоретичного обґрунтування, що дає змогу виокремити закономірності розвитку та функціонування об'єкта, процесу, стану суспільних і людських відносин.

Предмет конфліктології, як і будь-якої іншої науки, не є статичним, він змінюється не тільки завдяки розширенню своїх меж, а й діалектично, переходячи у свою протилежність, через заперечення, актуалізуючись у новій якості форм і змістів. Які ж критерії визначення предмета конфліктології сьогодні? Насамперед варто розглянути і врахувати ті суперечності, які нині є найактуальнішими для розвитку людського суспільства загалом і зокрема в Україні.

Межі будь-якої науки динамічні, вони розширюються, уточнюються, переосмислюються. Це стосується і конфліктології.



Слід врахувати і те, що у світовій конфліктологічній науці, як і в багатьох інших, існують різні, нерідко кардинально протилежні погляди — залежно від світоглядних переконань, методологічних підходів, наукових традицій. Через те по-різному подається фахівцями проблема предмета конфліктології. Це природно, бо кожна наука осмислює своє поле інтересів і проблем.

З'ясовуючи науковий статус конфліктології, важливо чітко розрізнити її об'єкт і предмет. *Об'єктом конфліктологічного пізнання* є людське суспільство і людина з її вчинками, цінностями, оцінками й відносинами в суспільстві та його інститутах.

*Предмет науки* — це сукупність понять, за допомогою яких наука описує об'єктивну реальність у дії, змінах (якісних і кількісних). Як можна представити предмет конфліктології нині? Через сукупність суспільних інститутів, їх ролей, статусів. Наприклад, сім'я, виробництво, релігія, освіта, армія, власність, держава — фундаментальні інститути суспільства, де й народжуються проблемні ситуації, і ці інститути з певних суб'єктивних чи об'єктивних причин можуть бути втягнуті людьми у конфлікти. Людина й створене людьми суспільство виникли 40 тис. років тому, армія й держава — 10 тис. років тому. Відтоді бере початок конфліктна парадигма, бо конфлікти завжди перебувають у русі та змінах через проблемність.

Кожен індивід, соціальний інститут виконують, точніше, покликані виконувати певні функції. Осмислення або поява проблем потребують відповідних дій, бо інакше наша бездіяльність може перерости в конфлікт.

Предметом вивчення конфліктології є закони й категорії, що характеризують конфлікт як соціальне явище, як різновид соціальної поведінки та взаємодії.

Конфліктологія являє собою міждисциплінарну галузь суспільствознавства, що поєднує соціологічний, психологічний, філософський та інші підходи. Воднораз перевага у вивченні конфліктології належить соціології та психології. Традиційно в їхніх межах вивчався конфлікт. Визначення останнього залежить від світогляду соціолога чи психолога, від домінуючої наукової парадигми.

Сучасні вітчизняні дослідники конфліктів пропонують такий аналіз розгляду їх різними науками.

Закони вивчення конфлікту, або ступінь його гостроти, залежать від таких факторів: природи інтересів учасників конфлікту; їхньої

“реалістичності” чи “нереалістичності” (за висловом Л. Козера); від того, наскільки учасники конфлікту в минулому були пов’язані спільною справою; від рівня поєднаності груп, що ворогують; від того, закритим чи відкритим є суспільство, де відбуваються конфлікти, тощо.

Закон функціонування конфлікту встановлює його дію та функцію в суспільстві. Остання залежить від типу конфліктів та їхньої структури, до якої входять носій (суб’єкт) конфлікту, проблема, об’єкт, інцидент. Тип конфлікту зумовлюється сферою, в якій він відбувається (політика, економіка, культура, міжособистісні стосунки), або суб’єктом (носієм конфлікту). За цією ознакою ми поділяємо конфлікти на інституціональні, організаційні, міжгрупові, групові та міжособистісні.

У суспільстві конфлікти виконують такі функції: групоутворення, нормотворення, інновації, інформації тощо. Завдяки конфлікту в суспільстві існують соціальні норми й інститути, призначені регулювати конфліктну взаємодію, чіткіше означаються протилежності, між якими здійснюється обмін інформацією. Відтак змінюється суспільство та суспільні організації.

Закони регулювання конфліктів утворюють ще одну групу законів конфліктології. До них належать засоби профілактики конфліктів, діагностики напруження, пом’якшення конфліктів, насильницьких методів і компромісів. Метод — це шлях наукового дослідження.

*Актуальність конфліктології* як науки безперечна. Проблема дослідження конфліктів набула особливого значення нині. Наше суспільство та суспільні науки тривалий час ігнорували конфлікти, внаслідок чого владні структури не володіли науковою методологією вивчення, регулювання та прогнозування конфліктів. Демократичні перетворення відкрили двері для стихії конфліктного розмаїття в усіх сферах сучасного життя. Ці обставини потребують подальшого розвитку конфліктології в її теоретичній та прикладній формах. Саме в такому напрямку ми й пропонуємо її вивчати.

*Структура конфліктології.* Конфліктологія як спеціальна дисципліна має теоретичний та емпіричний рівні. На теоретичному рівні вона містить широкі узагальнення, виходячи з яких можна формулювати загальні закони конфліктної поведінки (взаємодії) незважаючи на особливості, притаманні окремим типам і формам конфліктів. Фундамент конфліктології утворюють емпіричні дослідження, що включа-

ють емпіричний рівень узагальнень, робочі поняття, методи діагностики, напруження, соціальні технології, спрямовані на розв'язання конфліктів, їх свідоме регулювання, прогнозування та запобігання.

За своєю сутністю наука є квінтесенцією суб'єктивних можливостей людини, і тому логіка її самовизначення й саморозвитку з самого початку спричинена ідеєю розкриття суб'єктивних сил людини.

## 1.2. Основні поняття та категорії конфліктології. Зв'язок конфліктології з іншими науками

*Шукайте корінь зла в незнанні суті й значення речей!*  
Народна мудрість

Та чи інша система знань може претендувати на статус науки, якщо вона має специфічний об'єкт пізнання, предмет, закони, категорії, методи, якщо ця система знань адекватно відображає реальну дійсність у теоретичній формі.

Основними поняттями конфліктології є людина, індивід, малі групи, етноси, нації, держави, військо, сім'я, політичні інтереси, економічні інтереси, фінансові відносини, сімейні взаємини, міждержавні інтереси, проблемні ситуації різного типу, національна безпека, творча особистість, проблемні ситуації в процесі навчання, виховання, життя тощо. Словом, усе, що свідчить про розвиток, дію чи смерть, — проблемне і конфліктне. Тому можемо стверджувати, що все наше життя та людські відносини пов'язані з розв'язанням певних проблем.

Конфліктологія як наука спрямована на вивчення складних проблем духовно-психологічного розвитку народів, індивідів, функціонування в рамках загальноприйнятих у суспільстві норм, принципів, законів.

Осмилюючи поняття та категорії цієї науки в наш час, ми тим самим осмилюємо функціональну роль її на перспективу.

Оскільки конфлікти відбуваються в усіх сферах життєдіяльності людини, індивіда, особистості, груп людей, то й конфліктологія має зв'язок з багатьма науками. Скажімо, з гуманітарно-політичними й техніко-природничими циклами наук.

Зв'язок конфліктології з циклом юридично-правових наук полягає в тому, що ці науки утверджують принципи і норми, права й

обов'язки, в рамках яких повинна перебувати людина, малі та великі суспільні групи, бо порушення цих норм і прав призведе до конфліктних ситуацій, а вони, у свою чергу, до конфліктів; водночас, саме ці науки створюють межі, які не можна переходити, або дають обґрунтування певних меж у процесі вивчення й запобігання конфліктам в усіх сферах життєдіяльності людей через правове поле.

Зв'язок конфліктології з циклом математичних наук полягає в тому, що, з одного боку, математичне моделювання дає успішні прогнози для запобігання та вирішення конфліктів; з іншого боку — у період дослідження конфліктів використовуються математичні методи розрахунків, аналізу, що допомагає дослідникам виводити закономірності.

Зв'язок конфліктології з циклом історичних наук надає конфліктологіві матеріал для аналізу політичних, соціальних, воєнних та інших типів конфліктів. Історичний досвід навчає уникати конфліктів, бо вони завдають величезних втрат суспільству. Разом з тим історія своїм досвідом навчає політиків уміло враховувати негативні моменти минулого, щоб запобігати їм у майбутньому. Історичний досвід свідчить про те, що природний відбір — це виживання сильних, мислячих людей. Саме такі вимоги висуває ХХІ століття перед особистістю.

Зв'язок конфліктології з циклом психологічних дисциплін полягає насамперед у тому, що глибоке психологічне осмислення проблемних ситуацій сприяє набуттю досвіду вміло поводитися з опонентами, давати правильні поради, як запобігти проблемним ситуаціям, як виходити з них або розв'язати конфлікт, коли він розпочався.

Психологічні дисципліни, наприклад вікова й педагогічна психологія, закладають основи, як правильно формувати поведінку дитини та підлітка, формувати особистість, знати вікові відхилення, особливості індивіда, щоб не зашкодити психологічному розвитку в подальшому та соціалізувати особистість у суспільстві.

Психодіагностика допомагає конфліктологіві проводити дослідження прогностичного плану. Психокорекція, психотерапія, психологічне консультування допомагають налагодити стосунки в малих і великих групах, а також індивідуально. Важливо враховувати досвід психологічної науки, його позитивну роль у процесі вирішення внутрішньоособистісних конфліктів.

Практика життя вчить нас враховувати взаємозв'язок конфліктології з циклом педагогічних наук. Проявляється цей зв'язок з процесу виховання дитини, особистості й навчання майбутнього фахівця, з одного боку, а з другого — з виявлення педагогічного такту в процесі розв'язання проблемних ситуацій та життєтворчості.

Першими проблемами конфліктів соціального типу почали вивчати соціологи, тому й доцільно простежити взаємозв'язок конфліктології з соціологією. Вивчаючи громадську думку з тієї чи іншої проблеми, соціологи робили висновок, де виникають негативні моменти, до чого вони можуть призвести тощо.

Конфліктологи виявили взаємозв'язок конфліктології з науками культурно-мистецького циклу. Саме зображення творчої особистості, формування та становлення неординарних мистецьких шедеврів — конфлікт пошуку, дії, страждань, перемоги чи смерті (Шекспір, Шевченко, Гойя, Гоголь, Достоевський та ін.).

Обмірковуючи взаємозв'язок конфліктології з іншими науками, можна твердити, що з філософської точки зору конфліктологія — галузь наукових знань про шляхи та способи передбачення, запобігання, подолання суперечностей у житті суспільства, держави, особистості.

Із соціально-психологічного погляду конфліктологія є сферою наукових знань про шляхи й способи передбачення, запобігання, подолання суперечностей та гармонізації відносин між окремими людьми, групами та об'єднаннями, знаходження дороги до злагоди.

З педагогічного погляду конфліктологія — сфера наукових психолого-педагогічних знань про шляхи, способи та засоби передбачення, запобігання й подолання суперечностей, що виникають у навчально-виховному процесі та подальшому житті.

З психофізіологічного погляду конфліктологія — сфера наукових знань, що осмислює відносини між людьми на психогігієнічному рівні.

Отже, статус науки залежить від її предмета, його якісної відмінності від предметів інших наук, а також від функціональної ролі конкретної науки в суспільстві і власне епохи суспільного розвитку.

### 1.3. Методи наукових досліджень у конфліктології. Функції конфліктології в суспільстві

*Кожне явище має свій сенс і свій метод.*

Народна мудрість

Кожна людина стикається з конфліктами. Прагнемо чогось досягти, а мета виявляється важкодосяжною — це конфліктна проблема, а якщо вдалося її вирішити — радість. Конфліктом протилежного типу є деградація особи, деліквентна поведінка. Потрапити в таку ситуацію просто, а як вийти з неї? Щоб виробити правильну лінію поведінки в різних конфліктних ситуаціях, важливо знати, що таке конфлікт і як люди приходять до злагоди з собою, людьми та соціумом. Пізнання суті й причин конфліктів підвищує культуру спілкування, робить життя спокійнішим, а саму людину стійкішою у психологічному та правовому відношеннях.

Що означає вивчення конфліктів?

Факти свідчать, що конфлікти відіграють у житті народів, окремих людей і країн навіть більшу роль, ніж цього хотілося б самим людям: скажімо, всі прагнуть миру, проте кожен йде до нього “по-своєму”, отож виникає проблема. Стародавні латиняни говорили: “*Para bellum, bellum pasc!*” (хочеш миру, готуйся до війни). Більшість людей вірять у Бога, він один, але кожен йде з думкою до нього своїм шляхом, це його право. Найважливіша конфліктологічна проблема нашого часу — низький рівень духовності людського суспільства, що породжує складні проблемні ситуації як у пересічній особистості, так і в політиці високого рангу.

Науку як своєрідний, цілісний та самостійний спосіб пізнання світу визначають такі важливі компоненти: предмет і метод. Якщо *предмет* — це чітко визначений зміст, то *метод* — це шлях, спосіб чи засіб осягнення сутності предмета пізнання. Метод являє собою систему пізнавальних і перетворюючих засобів, прийомів, принципів і підходів, які може застосувати наука для пізнання свого предмета.

Розрізняють універсальні та специфічні методи конфліктологічних досліджень. Універсальними є такі методи, які використовуються в багатьох галузях наукового знання (індукція, дедукція, спостере-

ження, експеримент, бесіда, анкетування тощо). Спеціальні методи найчастіше використовуються в конкретній науці (тестування, соціометрія тощо).

Функціональна диференціація методів конфліктологічного дослідження відбувається виходячи зі змісту пізнавальних і перетворюючих дій, які реалізуються дослідником під час професійної взаємодії з предметом дослідження. Виокремлюють такі методи:

- метод теоретичного дослідження предмета конфліктології;
- методи емпіричного дослідження предмета;
- методи аналізу, тлумачення та інтерпретації теоретичних та емпіричних даних дослідження.

Практичні методи соціопсихологічного аналізу конфлікту полягають у тому, щоб з'ясувати, як саме конфліктуючі сторони оцінюють конфлікт. З цією метою використовується метод експертного інтерв'ю.

Соціальних ролей у людини багато, кожна роль тісно пов'язана з проблемами, які людина покликана розв'язувати. Наприклад, він — Володя, чоловік, син, брат, чоловік, батько, директор, член профспілки, громадянин, знайомий, товариш, пасажир, емігрант та ін. Якщо якусь із ролей індивід не виконує, а він зобов'язаний її виконувати, то він опиняється у проблемній ситуації. Кожен індивід у суспільстві має певний соціальний статус (позицію, місце в суспільстві). Одні статуси існують від народження (син Марії та Івана, українець), інші виникають у процесі життєдіяльності (студент, дідусь, сусід). Але все це в певних рамках, нормах. За правильним засвоєнням норм і ролей здійснюється соціальний контроль. Він має багато видів: індивіда контролюють батьки, сусіди, вчителі, міліція, держава, зрештою, існує самоконтроль. Ось як непросто жити в суспільстві! Тому до життя в соціумі потрібно готуватися, щоб уміти запобігати й долати проблеми.

### *Методологічні засади конфліктології*

Конфліктологія як окрема галузь наукових знань виникла, розвивається й удосконалюється під впливом такого важливого чинника, як потреба суспільства в гармонізації відносин між окремими людьми, групами, об'єднаннями, державами та іншими структурними елементами, між якими можуть виникнути (й виникають) серйозні суперечності, розходження, конфлікти, війни тощо.

Які методологічні основи конфліктології?

Під *методологією* всякої науки розуміють “сукупність вихідних філософських ідей, які лежать в основі дослідження природних чи суспільних явищ і які істотно позначаються на теоретичній інтерпретації цих явищ” [14, 29]. Методологічні основи конфліктології зорієнтовані на вивчення конфліктів і причин, що сприяють їх виникненню, на розкриття закономірностей цієї сфери суспільних явищ і процесів, на пошук шляхів розв’язання конфліктів. З метою наукового аналізу конфліктологія спирається на відомі закони і категорії філософської науки. Наприклад, закон єдності й боротьби протилежностей є методологічною основою вивчення особистості, в якій поєднуються позитивні та негативні риси, якості, а також розкриваються причини конкретного виду конфлікту.

Такі поняття, як необхідність і випадковість, причина й наслідок, загальне й одиничне, сутність і явище, сприяють розкриттю змісту однойменних понять у конфліктології. Це допомагає встановити причини конфліктів, їхні мотиви і до певної міри спрогнозувати індивідуальну конфліктну поведінку.

Вивчення проблеми конфліктології спирається на використання різноманітних методів і спостережень, специфічної техніки дослідження, що їх використовують різні науки, а конфліктолог виважено їх запозичує, вирішує, обмірковує все з позиції здорового глузду, але з урахуванням набутої практики, досвіду, знань.

*Методи наукових досліджень* — це прийоми та засоби, за допомогою яких науковці отримують достовірні дані, які використовують для побудови наукових теорій та вироблення певних рекомендацій. Сила науки багато в чому залежить від того, наскільки ці методи, методики дослідження валідні та надійні, як швидко й ефективно вони здатні сприйняти і використати те нове, передове, що з’являється в методах інших наук (наприклад, комп’ютерні технології). Там, де це вдається зробити, спостерігається прогрес.

Слід зауважити, що методи, які використовуються у конфліктології, мають на меті розкрити закономірності і механізми психіки індивіда, людей, їхню поведінку та рішення. Кожен науковий метод, як відомо з психодіагностики, має свої позитивні й негативні сторони. Які ж найуживаніші методи дослідження можна використати у процесі прогнозування й визначення проблемних ситуацій та конфліктів? Найпоширенішими вважаються методи спостереження, системний, історичний, конкретно-соціологічних досліджень, аналізу доку-



ментів, статистичний, біхевіористський, раціонально-інтуїтивний та ін. Подолання конфліктів за допомогою поліпшення спілкування. Тут можна використати такі методи: вибір стилю поведінки, метод посередництва, переконання, навіювання, прощення, переговорів, бесіди, тестування, метод аутогенного тренування та ін.

С. М. Ємельянов пропонує своє бачення групування методів конфліктологічних досліджень (табл. 1) [5, 13].

Таблиця 1

### Методи конфліктологічних досліджень

№ п/п	Група методів	Конкретні методи
I	Методи вивчення та оцінки особистості	Спостереження Опитування Тестування
II	Методи вивчення та оцінки соціально-психологічних явищ у групах	Спостереження Опитування Соціометричний метод
III	Методи діагностики та аналізу конфлікту	Спостереження Опитування Аналіз результатів діяльності Метод експертного інтерв'ю
IV	Методи керування конфліктами	Структурні методи Метод картографії

Розглянемо деякі з методів, що використовуються у конфліктології.

**Системний метод.** Системність вивчення будь-якої проблеми передбачає порівняно цілісне її вивчення, проте складність застосування системного підходу до вивчення конфліктів полягає зокрема в тому, що сам об'єкт дослідження не є системою в точному розумінні цього слова; нині методичний апарат ще не є самодостатнім.

**Емпіричний підхід.** Для розв'язання конфліктів важливо забезпечити оптимальне співвідношення емпіричного і теоретичного компонентів пізнання при їх вивченні.

**Ситуативний підхід.** Передбачає вибір як одиниці аналізу конфліктної взаємодії конфліктної ситуації, що має певні часові та просторові межі, а також ґрунтовний набір змістових характеристик конфлікту. Він є описовою, динамічною моделлю конфлікту.

**Статистичний метод.** Сприяє вивченню багатьох випадків і дає змогу завдяки отриманим статистичним даним встановити закономірності, взаємозалежності, допомагає зробити узагальнення.

**Метод експертних оцінок.** Застосовується для прогнозування розвитку тих чи інших явищ. Конфліктологи використовують його для прогнозування конфліктів, оцінювання рівнів латентних конфліктів. Основою якісної та кількісної оцінки об'єктивних і суб'єктивних факторів, які впливають на конфлікт, стає думка спеціалістів, що спирається на їхній професійний науковий та практичний досвід. Важливо в цьому контексті сформулювати питання, правильно підібрати експертів, організувати їхню роботу.

**Метод “картографії конфлікту”.** Суть методу полягає у послідовному заповненні “карти” конфлікту, розділеної на кілька секторів (залежно від кількості учасників конфлікту). У центр її заноситься основна проблема, а в розділи — інформація про учасників конфлікту та їхню мету в ньому.

**Комп'ютерний контент-аналіз.** Так званий комп'ютерний контент-аналіз (ККА) текстів засобів масової комунікації — один із методів відстежування моделей соціальної реальності, які транслюються масовими інформаційними та пропагандистськими джерелами. Ці результати можна використати як вихідну базу даних чи додатковий аналітичний матеріал у процесі прийняття рішень. Метод ККА досить швидко входить у сучасну практику.

**Примирні та арбітражні процедури.** Використовуються з метою розв'язання конфліктів на різних соціальних рівнях. Вони допомагають мирно врегулювати складні трудові конфлікти, що зайшли в глухий кут. У такому разі аналіз конфліктів здійснюють незалежні організації. Наприклад, в Україні такою організацією є Національна служба посередництва і примирення. Завданням незалежної організації є вивчення ситуації та запропонування проекту вирішення конфліктів. Якщо ж сторони не доходять згоди, то незалежна організація виносить свій вердикт, обов'язковий для конфліктуючих сторін.

**Соціометрія.** Цей метод прийшов у вітчизняну науку із зарубіжної соціології та соціальної психології. Сам термін “соціометрія” походить від латинської *socius* (співучасник) і *metrum* (вимірювання).

Соціометричне вимірювання у конфліктології передбачає вивчення емоційно-психологічних зв'язків між людьми.

На думку винахідника цього методу американського вченого Дж. Морено, соціометричний метод являє собою систему технічних

засобів і процедур для аналізу соціально-емоційних зв'язків індивіда з членами тієї групи, де він живе і працює.

Соціальне макросередовище (система суспільних відносин) є об'єктивною основою для виникнення тих та інших взаємин особистості з людьми в групі. Мікросередовище посідає проміжне становище у відносинах особи й суспільства, воно ніколи не є пасивним, посилюючи або ж знижуючи вплив суспільства на особу. За допомогою соціометричних досліджень можна отримати зріз динаміки внутрішніх взаємин у групі, дати конкретну кількісну оцінку внутрішньогрупових і міжгрупових процесів спілкування, виявити характер психологічних взаємин, наявність лідерства, угруповань, конфліктних ситуацій. Важливим позитивом цього методу є простота й швидкість процедури дослідження.

### ***Вимоги до методів конфліктологічного дослідження***

*Об'єктивність* — висновки повинні бути зроблені на достовірних даних, а не на припущеннях чи уявленні.

*Валідність* — можливість повноти дослідження.

*Надійність* — отримання однозначних результатів при багаторазовому контролі.

*Специфічність* — відповідність певної методики тільки тому фактові, процесу чи проблемі, які вивчаються.

*Економічність* — розв'язання цієї проблеми з найменшими витратами часу, засобів, зусиль тощо.

### ***Функції конфліктології у суспільстві***

*Кожен суспільний феномен викликається  
життєвою потребою.*

Народна мудрість

Конфліктологія, як і будь-яка інша наука, виконує в суспільстві певні функції (від лат. *functio* — здійснення). Основні з них такі:

- інформаційна;
- гносеологічна (пізнавальна);
- прогностична;
- виховна;
- практично-рекомендаційна;
- ідеологічна та ін.

Знання конфліктології потрібне кожній людині в суспільстві, кожному керівникові, вихователю, педагогу, оскільки це сприяє гармонізації людських стосунків. Зокрема, надто важливо знати конфліктологію управлінцям, бо вони керують людьми і від них залежить злагода в колективах, у суспільстві та душевний спокій особистості.

Вивчати курс конфліктології важливо майбутнім офіцерам, практичним психологам та організаторам виховної роботи Збройних сил України, аби у військовому середовищі передбачати й уникати конфліктних ситуацій, уміти розв'язувати їх на основі злагоди, консенсусу, взаємопорозуміння, а на високому рівні (державному) — завдяки закону та загально визнаним моральним нормам і принципам розв'язувати суспільні проблеми без кровопролиття.

Курс конфліктології можна вивчати на лекціях, “круглих столах”, практичних заняттях, а також у процесі самостійної роботи над науковими джерелами та іншою інформацією, яку можна отримати з періодики (газет, журналів), над матеріалами соціопсихологічних досліджень тощо.

Проблеми конфліктів мають багатоаспектний характер, через те потрібно, аби їх досліджували вчені різних наук і профілів: соціологи, політологи, біологи, медики, журналісти. Наприклад, прогнозувати конфліктні ситуації неможливо без математичного моделювання, ретроспективного дослідження, політико-соціопсихологічного аналізу.

Вивчення проблем конфліктів у життєдіяльності суспільства є певною мірою прогнозом нашого буття, тими “дороговказами у майбутнє”, про які писав учений, соціолог, економіст, менеджер, наш земляк із Канади Богдан Гаврилишин в однойменній книзі.

Ставлення до конфлікту за соціалізму було однозначним: будь-який конфлікт — це аномалія, зло, яке треба усувати, “безконфліктно” долаючи щонайглибшу кризу. Побутувала думка, що найбільші суперечності можна долати швидко. Але факти засвідчують, що це не так. Наша суспільна думка виявилася невідповідною до проблемних ситуацій ХХІ ст., про що засвідчили, скажімо, події 11 вересня 2001 р.

Проте не тільки злободенність проблем суспільного розвитку зумовлює актуальність розробки конфліктологічного підходу до їх розв'язання, а й повсякчасні потреби індивіда. Класик сучасної тео-

рії конфліктів Ральф Дарендорф писав, що “політика свободи — це політика існування в конфлікті”.

Таким чином, можна зробити висновок, що конфліктологія — це нова галузь наукового знання, викликана практикою життя. Конфліктологія — це система знань про закономірності та механізми виникнення й розвиток конфліктів, а також про принципи та технології управління ними. Роль конфліктології як самостійної науки постійно підвищується, бо у XXI ст. суспільним життям об’єктивно закладено нові проблемні парадигми, відносини між народами набирають проблемно-інформаційного характеру. Розв’язувати проблемні ситуації потрібно й завдяки новим ціннісно-оцінювальним параметрам. Від конфліктів виграють обидві сторони — така конфліктологічна парадигма нашого буття в XXI столітті, якщо будемо налаштовані розумно будувати відносини й політику. Інакше ми загубимо себе як цінність у реальності природи, бо з природними законами ми втрачаємо “ниточку розумного співжиття” через вивчення законів природи та врахування їх на практиці.

### ***Контрольні питання***

1. Предмет вивчення конфліктології.
2. У чому полягає актуальність науки конфліктології?
3. Структура конфліктології.
4. Основні поняття конфліктології.
5. Перерахуйте і стисло охарактеризуйте методи дослідження конфліктології.
6. Суть взаємозв’язку конфліктології з іншими науками.
7. Охарактеризуйте функціональну роль конфліктів у суспільстві.
8. Методологічні основи конфліктології.

### *Список використаної та рекомендованої літератури*

1. *Анцупов А. Я., Шипилов А. И.* Конфликтология. — М., 1999.
2. *Бандурка А. М., Друзь В. А.* Конфликтология: Учеб. пособ. для вузов. — Харьков, 1997.
3. *Гришина Н. В.* Психология конфликта. — СПб., 2000.
4. *Дмитриев А. В.* Конфликтология: Учеб. пособ. — М., 2000.
5. *Емельянов С. М.* Практикум по конфликтологии. — СПб., 2000.
6. *Журавлев В. И.* Основы педагогической конфликтологии. — М., 1995.
7. *Загальна конфліктологія: Навч. посіб. / Ващенко І. В. та ін.* — Х., 2001.
8. *Здравомыслов А. Г.* Социология конфликта. — М., 1995.
9. *Конфликтология: Учебник / Под ред. А. С. Кармина.* — СПб., 1999.
10. *Ложкин Г. В., Повакель Н. И.* Практическая психология конфликта: Учеб. пособие. — К., 2000.
11. *Пірен М.* Деонтологія конфліктів та управління. — К., 2001.
12. *Пірен М. І.* Основи конфліктології. — К., 1996.
13. *Природа, феноменологія та динаміка конфліктів у сучасному світі: Тези Міжнар. наук.-практ. конф.: У 2 кн.* — Чернівці, 1993.
14. *Психология конфликта.* — СПб., 2001.
15. *Скотт Д. Г.* Конфликты. Пути их преодоления. — К., 1991.
16. *Словник-довідник термінів з конфліктології / За ред. М. І. Пірен, Г. В. Ложкіна.* — Чернівці; Київ, 1995.
17. *Уткин Э. А.* Конфликтология. Теория и практика. — М., 1998.
18. *Харламов И. Ф.* Педагогика. — М., 1997.

## КОНФЛІКТИ В ІСТОРІЇ СУСПІЛЬНОЇ ДУМКИ

*Людина є особистістю через те,  
що вона свідомо визначає ставлення до оточення.*

С. Рубінштейн

### 2.1. Давні уявлення про конфліктність буття

Історія розвитку людства з найдавніших часів до наших днів засвідчує, що конфлікти завжди були і будуть.

Сучасним управлінцям і спеціалістам різного профілю необхідні знання в галузі конфліктології управління та профілактики конфліктів, тому важливо в наш час вивчати основи конфліктології. Проблеми конфліктології, конфліктних ситуацій завжди цікавили науковців, політиків, практиків, народ.

Науки будь-якого профілю (філософія, історія, культура, політологія, світові релігії) оперують поняттями конфлікту через поняття добра і зла, порядку і хаосу. Наприклад, історики прагнуть виявити причини розвитку й занепаду держав, глибоких криз і тривалого розквіту в житті окремих народів, адже всі ці процеси відбуваються проблемно, конфліктно.

Над природою конфліктів уже замислювалися давньогрецькі філософи. *Анаксимандр* (бл. 610–547 рр. до н. е.) твердив, що речі виникають із постійного руху “апейрону” — єдиного матеріального начала, що приводить до виокремлення з нього протилежностей, а це означає, що воно конфліктне.

Античний філософ *Геракліт* (бл. 530–470 рр. до н. е.) вважав, що у світі все народжується через ворожнечу і розбрат, що єдиний закон, який панує в Космосі, — це війна — батько і цар усього. Це перша спроба дати позитивне трактування боротьби у процесі суспільного розвитку через проблемність і конфліктність.

У середні віки *Фома Аквінський* (1225–1274) висунув думку, що війни допустимі в житті суспільства, тобто конфлікти є об'єктивною реальністю.

*Еразм Роттердамський* (1469–1536) вказував на наявність власної логіки конфлікту, який, розпочавшись, втягує в орбіту свого впливу нові й нові сили. Зокрема, він писав, що “війна солодка для тих, хто її не знає”.

*Френсіс Бекон* (1561–1626) уперше глибоко проаналізував причини соціальних конфліктів в Англії. Ф. Бекон звертає увагу на конкретні заходи попередження конфліктів, зауважуючи, що на “кожен випадок хвороби” існують свої ліки. Крім політичних помилок в управлінні Ф. Бекон називає і деякі психологічні чинники соціальних негараздів. Важливим засобом запобігання соціальним конфліктам він вважав мистецтво політичного маневрування, особливо слід звертати увагу на те, аби у невдоволених не знайшлося підходячого ватажка, який би міг їх об'єднати.

*Іммануїл Кант* (1724–1804) вважав, що стан миру між людьми, які живуть по сусідству, не є природним станом, природнішим є стан війни або загрози, тобто проблемності й конфліктності в системі геополітичних процесів.

*Георг Гегель* (1770–1831) писав, що основна причина конфліктів коріниться в соціальній поляризації — між нагромадженням багатством, з одного боку, і змушенням працювати народом — з другого.

*Чарльз Дарвін* (1809–1902) запропонував теорію еволюції, основні ідеї якої виклав у праці “Походження видів шляхом природного відбору, або збереження сприятливих порід у боротьбі за життя”. Розвиток живої природи здійснюється в умовах постійної боротьби за виживання, тобто постійного конфлікту, вважав він.

Польсько-австрійський юрист *Людвіг Гумплович* (1838–1909) у книзі “Расова боротьба” висунув своє бачення соціальних конфліктів. Він розглядав суспільство як сукупність груп людей, що борються за виживання, панування. Соціальне життя — це групова взаємодія. Основні положення його теорії такі:



- конфлікти — суть історичного процесу, вони вічні, змінюються лише їх форми;
- конфлікти сприяють єдності суспільства;
- диференціація суспільства на панівних і підлеглих — явище вічне.

Гумплович писав, що конфлікти слід шукати не тільки в природі людини, а й у соціальних феноменах різних за типом культур.

## 2.2. Конфлікти в рамках соціополітичного виміру (кінець XIX — початок XX ст.)

*Історія твориться зусиллями народу і через проблеми.  
Народна мудрість*

Велике зацікавлення серед конфліктологів кінця XIX — початку XX ст. викликала соціологічна теорія *Карла Маркса* (1818–1883). Марксизм визнає соціальні конфлікти, колізії, антагонізми як можливі, а в умовах класової боротьби — і як неминучі явища суспільного буття. Помилковість марксистів полягала в тому, що вони вважали можливим у майбутньому, після знищення приватної власності на засоби виробництва, створити умови для ліквідації антагоністичних відносин як бази соціальних конфліктів і, отже, побудувати безконфліктне суспільство.

*Г. Ратценхофер* (1842–1904) вивчав боротьбу за існування. Абсолютна ворожість рас — основні процеси і явища життя, вважав він. Із цих процесів він виводить теорію конфліктності суспільних відносин.

*Вільям Самнер* (1840–1910) — американський соціальний дарвініст, основним соціальним конфліктом у суспільстві вважав “конфлікт інтересів”. З огляду на переконання, що боротьба за існування є безперечним чинником прогресу, він зробив висновок, що в цій боротьбі гинуть найслабкіші, гірші представники роду людського. В. Самнер, спираючись на великий історико-етнографічний матеріал, поклав початок системному вивченню норм соціальної поведінки, внутрішньогрупових і міжгрупових відносин.

Німецький соціолог *Георг Зіммель* (1858–1918) вважається першим, хто запровадив у науковий вжиток термін “соціологія конфлікту”.

Він запропонував зайнятися аналізом “чистих форм” соціального спілкування та взаємодії. Серед таких відносно стійких форм соціальної взаємодії, як авторитет, договір, підпорядкування, співробітництво та інші, особливе місце займає конфлікт — не лише норма, а й винятково важлива форма життя. Конфлікт сприяє соціальній інтеграції, він визначає характер конкретних соціальних утворень, зміцнює їхні принципи й норми організації.

Теоретичні роздуми Г. Зіммеля розділили у 20-ті роки ХХ ст. соціологи чиказької школи, видатними представниками якої були *Роберт Езра Парк* (1864–1944), *Ернест Уотсон Берджесс* (1886–1996), *Албїон Вудберї Смолл* (1854–1926). Вони розглядали соціальний процес в аспекті чотирьох взаємопов’язаних типів взаємодії: змагання, конфлікту, пристосування й асиміляції.

Соціологічне значення конфлікту підкреслював американський соціолог, представник психологізму в соціології А. В. Смолл. Він, зокрема стверджував, що “немає нічого соціального, що не було психічним”. Вважав поняття інтересу важливим феноменом боротьби. Звідси — загальний конфлікт інтересів, де індивіди — продукт боротьби власних інтересів, а суспільство — наслідок зіткнення інтересів соціальних груп. Таким чином, конфлікт є базовим і універсальним соціальним процесом.

У першій половині ХХ ст. під впливом марксизму утвердилася самостійна галузь західної політичної соціології, що стала основним джерелом розвитку сучасних концепцій конфлікту. Серед її представників — В. Парето, Г. Моска, Ж. Сорель, Ф. Оппенгеймер, А. Бентлі. Вони звернули увагу на необхідність вивчення конфліктів і змін, а не лише злагоди й стабільності в суспільному житті. В. Парето (1848–1923) — італійський дослідник, який створив свою теорію еліти і наголосив на подвійності психології людини. Будь-які суспільні теорії, ідеології є ширмою, що ховають дії, продиктовані почуттями, емоціями. Таким чином, ірраціональні пласти психіки людини детермінують соціальну поведінку.

*Гаetano Моска* (1858–1941) — італійський юрист, соціолог, історик — теж серед творців теорії еліт. У своїй праці “Еліти політичної науки” (1896 р.) він виокремлює тезу про формування панівного класу на основі розуму, здібностей, освіти й творчих заслуг.

У теорії французького соціолога і філософа *Ж. Сореля* (1847–1922) центральне місце займає політична боротьба та насиль-

ство. В його праці “Роздуми про насильство” (1907 р.) сформульовані ключові поняття міфу й насильства. Згідно з його теорією, соціальні та політичні конфлікти виявляються ознакою ірраціонального характеру суспільства й історії, вони заперечують ідею соціального процесу й утверджують стихійний рух мас.

Ф. Оттенгеймер (1869–1943) звертав увагу на питання походження держави та особливості соціальних процесів, які відбуваються в ній. Держава могла виникнути тільки шляхом пограбування й підкорення людей.

Артур Бентлі, американець, розглядав політичне життя як процес політичної діяльності. Політичні групи реалізують свої інтереси через дії. Із зіткнення інтересів різних груп складається політичне життя суспільства. За формою свого прояву це життя являє собою багатоманітність фактів застосування сили.

Таким чином, у соціально-політичному житті на початку ХХ ст. виникає очевидний інтерес до проблем конфлікту, а саме:

- природі людини та суспільства властиві біологічний, психологічний та інші фактори, що породжують численні конфлікти;
- конфлікти виконують певні позитивні функції;
- протилежність між керівною меншістю та керованою більшістю є вічна істина, що породжує завжди різні колізії.

Конфлікти не завжди займають домінуюче місце у поясненні соціальних процесів і змін. Сформувався цілий напрямок, який у своїх теоретичних побудовах робить акценти на проблемах стабільності й консенсусу (Е. Дюркгейм, Т. Парсонс, Н. Смелсер).

### 2.3. Теорії конфліктів (кінець ХХ — початок ХХІ ст.)

Починаючи із середини ХХ ст. відбувається активний розвиток науково-практичного осмислення конфліктів.

Спочатку була запропонована модель рівноваги суспільства, пов’язана з методологією структурно-функціонального аналізу. Суспільство розглядалося як цілісне утворення, в якому гармонійно взаємодіяли його складові. Представники цього напрямку (найбільш відомий з них — американський соціолог Т. Парсонс) зазначали роль саморегулюючих механізмів суспільного життя, які підтримують стійкість всієї системи, конфлікт вони розглядали як властиве людському суспільству явище. Парсонс вважає конфлікт деструктивним, дисфункціональним і руйнуючим.

Проблемам конфліктів були присвячені праці З. Фрейда, К. Юнга, Е. Берна та інших авторів.

Австрійський психолог *Зигмунд Фрейд* (1856–1939) створив одну з перших концепцій конфліктології — теорію психоаналізу. Згідно з його теорією, поява і розвиток внутрішньоособистісних конфліктів визначаються зіткненням всередині особистості несвідомих психічних сил, основною з яких є лібідо (сексуальний потяг) та необхідністю вистояти у ворожому індивідові соціальному середовищі. Заборони з боку середовища завдають душевної травми, придушують енергію несвідомих потягів, які прориваються обхідними шляхами у вигляді невротичних синдромів. З. Фрейд наголошував на необхідності пошуку причин міжособистісних конфліктів у сфері несвідомого.

Послідовник З. Фрейда швейцарський психолог *Карл-Густав Юнг* (1875–1961) заснував школу аналітичної психології, висунув концепцію про існування колективного несвідомого, запропонував типологію характерів особистості, що до певної міри пояснювала поведінку особистості в конфлікті.

У 60-х роках ХХ ст. були опубліковані праці американського психотерапевта *Еріка Берна* (1902–1970), який на основі синтезу ідей психоаналізу й інтераціоналізму (Г. Міда) створив теорію трансактного аналізу. Згідно з Е. Берном, структура особистості поєднує в собі три компоненти-стани: “дитина” (джерело спонтанних емоцій, прагнень і переживань), “родич” (потяг до стереотипів, забобон, повчанья) і “дорослий” (раціональне і ситуативне ставлення до життя). У процесі взаємодії людей здійснюється трансакція. Якщо реалізується непересічна трансакція, спостерігаються безконфліктні стосунки. Якщо виникає пересічна трансакція, процес спілкування порушується і може виникнути конфлікт.

Німецький соціолог *Ральф Дарендорф* та інші науковці узагальнили теорію “конфліктної моделі суспільства”, діалектичну теорію конфлікту, прагнули визначити й показати загальні для усіх суспільних систем причини конфліктів, а також вказати шляхи оптимізації конфліктного процесу.

Р. Дарендорф виокремлював не тільки негативні сторони конфлікту, а й позитивні. Конфлікт, на його думку, може бути джерелом інновацій, соціальних змін. Дарендорфа вважають класиком конфліктології.

Інший американський учений *М. Амстуті* розвинув ідею “корисності” та “негативності” (шкідливості) конфліктів.

*Конфлікти є корисними* тому, що:

- можуть попередити більш серйозні проблеми, які роблять розрядку в колективі, дають змогу уникнути великого насильства, створюють можливість розв'язувати проблеми цивілізованим шляхом;
- стимулюють творчість та ініціативу;
- прояснюють позиції та інтереси його учасників тощо.

*Конфлікти шкідливі*, оскільки нерідко ведуть до безпорядку, нестабільності, насильства, уповільнюють та ускладнюють прийняття рішень тощо.

У 1956 р. Л. Козер видав книгу “Функції соціального конфлікту”, в якій дав своє визначення конфлікту. Він довів, що не існує соціальних груп без конфліктних відносин і що конфлікти мають негативне й позитивне значення для функціонування суспільних систем та їх змін. Він стверджував, що чим більше незалежних один від одного конфліктів, тим краще для суспільства. Ця його книга відіграла воістину історичну роль в оформленні конфліктології як науки та в її подальшій долі.

Основні положення “теорії конфліктного функціоналізму” Л. Козера такі:

- чим сильніше неможливі групи сумніватимуться в законності існуючого розподілу ресурсів, тим вища ймовірність того, що вони можуть стати призвідниками конфлікту;
- чим більше злигоднів переживають групи, тим вища ймовірність того, що ці групи стануть ініціаторами конфлікту;
- чим більше груп вступають у конфлікт через свої об'єктивні інтереси, тим легший конфлікт і, навпаки, чим більше конфлікт пов'язаний з неправдою, тим він гостріший;
- чим жорсткіша соціальна система, тим менше інституціалізованих засобів для погашення конфлікту та зняття напруження, тим гостріший конфлікт;
- чим менше між учасниками одностайності щодо спільної мети, тим триваліший конфлікт;
- чим менше піддається інтерпретації символічний зміст перемоги чи поразки з супротивного боку, тим триваліший конфлікт;
- чим краще лідери конфліктних груп зможуть зрозуміти, що повне досягнення мети коштує дорожче, ніж перемога, тим коротшою буде тривалість конфлікту;
- чим гостріший конфлікт, тим більша ймовірність того, що в конфліктних групах утворяться централізовані структури прийняття

рішень, тим краще він сприятиме зміцненню структурної та моральної згуртованості;

- чим більше відносини між основними конфліктуючими групами мають первинний характер, тим гострішим є конфлікт, тим більше він призводить до придушення інакодумання та відхилень у кожній групі й посилює підпорядкування основним нормам і цінностям;
- чим частіше відбуваються конфлікти, тим менша ймовірність того, що вони відображають різні думки щодо основних цінностей, тим більшою мірою їхнє функціональне значення полягає в тому, щоб підтримувати рівновагу;
- чим частіші й слабкіші конфлікти, тим вища ймовірність того, що вони сприятимуть створенню нормативного регулювання конфлікту.

Отже, в основі будь-якого конфлікту лежать особистісні інтереси індивідів, які мають приймати рішення на макрорівні.

Наприкінці ХХ ст. сприйняття конфліктології як науки й практики повністю сформувалося.

Конфліктологія має кілька напрямків:

- філософсько-соціальний, який охоплює загальні тенденції розвитку конфліктів на макрорівні;
- організаційно-соціологічний — вивчає причини конфліктів, динаміку конфліктів організацій, груп, колективів;
- індивідуально-психологічний — з'ясовує психофізіологічні особливості та характеристики окремих особистостей, їхню поведінку в конфлікті.

Організаційно-соціологічний напрямок розвитку конфліктології тісно переплітається з управлінськими дисциплінами:

- управління персоналом (комплексний вплив на працівника);
- управління поведінкою — система заходів щодо формування принципів, норм поведінки людей в організації;
- організаційна поведінка — систематичний науковий аналіз індивідів, груп, організацій, щоб з'ясувати, спрямувати та удосконалити індивідуальне виконання та функціонування організації тощо.

## 2.4. Становлення конфліктології як науки в Україні та її розвиток на сучасному етапі

*Все народжується тоді, коли приходить його час.*

Народна мудрість

В Україні конфліктологія тільки формується, її почали вивчати у вищих закладах освіти.

Упродовж XX і початку XXI століття кількість конфліктів на планеті не зменшилася. Вони накопичуються, призводять до світових війн, революцій, локальних зіткнень, проблемних ситуацій на міжособистісному, внутрішньоособистісному та світовому рівнях тощо. Конфлікти багатоманітні, вони виникають і проявляються в усіх сферах суспільного буття.

Збільшення кількості конфліктів у світі потребує не тільки глибокого осмислення їхньої природи, динаміки, а й вимагає створення певних регіональних, державних і міжнародних структур, які б вивчали їхні прояви та створювали спеціальні теоретико-практичні методи і навички їх розв'язання.

Отож вивчення теорії конфліктів, проблемних ситуацій сьогодні є одним з основних напрямків роботи провідних наукових центрів Заходу. Дослідження характеризуються взаємопов'язаністю теоретичних пошуків з їхнім практичним втіленням. На військових, поліцейських, юридичних, економічних, політологічних, соціологічних, психолого-педагогічних факультетах це одна з основних дисциплін, до якої науковці та практики ставляться серйозно виходячи з усвідомлення потреб буття, яке було, є і буде конфліктним завжди, бо інакше загальмується суспільний прогрес.

Останніми роками українська громадськість активізувала дослідження проблем діагностики, гносеології, соціології, політики та психології конфліктів. Цьому були присвячені міжнародні конференції, моніторингові дослідження проблеми “Соціальні конфлікти і молодь” Українського науково-дослідного інституту проблем молоді, праці науковців Інституту соціології НАН України, Інституту психології НАПН України, Чернівецького державного університету ім. Ю. Федьковича та Київського військового гуманітарного інституту з організації роботи, пов'язаної з виданням 25 томів п'яти міжнародних і чотирьох всеукраїнських конференцій та першого словника термінів з конфліктології, підручників, інші напрацювання.

Перед українськими дослідниками цієї проблеми постала низка завдань як теоретичного, так і практичного плану. Виходячи із проблемності людського буття, можемо вважати, що теорія та практика конфліктів має багатоаспектний характер, а тому їх повинні вивчати вчені різних наук і профілів: соціологи, політологи, філософи, психологи, історики, педагоги, економісти, правознавці, біологи, медики. Наприклад, прогнозування конфліктних ситуацій неможливе без математичного моделювання, ретроспективного дослідження, політико-соціопсихологічного аналізу тощо.

Нині в Україні вирізняють такі проблеми в галузі конфліктології:

- напрацювання категоріального та понятійного апарату з основ конфліктології, створення наукової бази, аби викладати конфліктологію у вищих навчальних закладах як одну з важливих та необхідних наук;
- інтеграція гуманітарного, медико-біологічного й технічного підходів у дослідженні конфліктів і пошуку індикаторів їхнього раннього виявлення з використанням сучасних системно-математичних методів, ЕОМ;
- підготовка фахівців для наукового та практичного дослідження проблем прогнозування, запобігання та розв'язання конфліктів, створення спецгруп практиків-конфліктологів;
- вивчення та уміле запозичення кращого світового досвіду з конфліктології за допомогою організації та проведення міжнародних конференцій, симпозіумів, тренінгів і направлення фахівців до інших країн для ознайомлення з набутим досвідом за сприяння Міжнародного фонду “Відродження”;
- організаційно-дослідна робота для створення підручників і методик для практичних порад щодо розв'язання та запобігання конфліктам.

Нарешті, вважаємо, що доцільно розглянути таке проблемне питання, як створення підручників і цікавих монографій у сфері конфліктології, які мали б теоретико-практичний характер.

Серед праць сучасних західних конфліктологів заслуговують на увагу книги Роджерса Фішера й Вільяма Юрі “Шлях до злагоди” (1983 р.), Луїса Крісберга “Соціальні конфлікти” (1973, 1982 р.), Чарльза Тіллі “Від мобілізації до революції” (1978 р.), Антоні Обершелла “Соціальний конфлікт та громадський рух” (1973 р.) та ін.



У республіках колишнього СРСР за останні роки з'явилися цікаві підручники: А. Дмитрієва, В. Кудрявцева, С. Кудрявцева “Вступ в загальну теорію конфліктів” (1993 р.); О. Г. Здравомислова “Соціологія конфлікту” (1995 р.); А. Т. Ішмуратова “Конфлікт і злагода” (1996 р.); “Словник-довідник термінів із конфліктології” (1995 р.) за редакцією М. І. Пірен, Г. В. Ложкіна; “Конфліктологічний підхід до сучасної ситуації в Україні” (1994 р.) І. Е. Бекешкіної та ін.

Це допомагає не лише пізнавати сутність конфліктів та їхню функціональну роль у суспільстві, а й практично реалізувати ідею про спеціальну підготовку фахівців-конфліктологів, які навчатимуть людей розв'язувати проблемні ситуації в житті.

Певним внеском учених України в розвиток конфліктології як науки є проведення міжнародних конференцій та видання їх матеріалів, а саме: “Природа, феноменологія та динаміка конфліктів у сучасному світі” (1993 р., м. Чернівці), “Молодь і проблеми конфлікту в період переходу до демократичного суспільства” (1994 р., м. Чернівці), “Конфлікти в суспільстві: діагностика і профілактика” (1995 р., м. Київ), “Демографічна ситуація в Карпатському регіоні: реальність, проблеми, прогнози на ХХ століття” (1996 р., м. Чернівці — Київ); “Етносоціальний розвиток в Україні та стан української етнічності в діаспорі: сутність, реалії конфліктності, проблеми та прогнози на порозі ХХІ століть” (1997 р., Київ — Чернівці); “Проблеми безпеки української нації на порозі ХХІ сторіччя” (1998 р., Київ — Чернівці); “Духовність та злагода в українському суспільстві на перехресті тисячоліть” (1999 р., Київ); “Українська еліта та її роль в державотворенні” (2000 р., Київ); “Сім'я та родина в Україні” (2001 р., Київ). Матеріали цих конференцій становлять досить цікавий та об'ємний банк даних, що має ґносеологічну та інформаційну цінність для спеціалістів-дослідників проблем конфліктології, а також практиків-конфліктологів.

Однак перераховані розробки не можуть заповнити відсутність загальних концептуальних засад, які б дали змогу осмислити механізм політичних, соціальних конфліктів. Проблема полягає в тому, що сучасна західна конфліктологічна парадигма відображає конфлікти стабільного громадянського суспільства, якого в Україні немає. Тому конфліктні ситуації в українському суспільстві потрібно розглядати разом з притаманними йому специфікою та особливістю його історичного розвитку, українською ментальністю. Саме це

враховують нині як конфліктологи західних країн, так і вітчизняні дослідники. Наприклад, Дж. Бертон, член Американського інституту миру, співробітник Центру аналітичного вивчення й розв'язання конфліктів при університеті Дж. Мейсона (США), дійшов висновку, що основне завдання конфліктології на сучасному етапі полягає у створенні “техніки” розв'язання конфліктів усіх типів. Таке завдання неможливо розв'язати в межах однієї наукової дисципліни, воно являє собою “міждисциплінарну галузь” досліджень.

Вивчення конфліктології має суттєве значення, бо знання цієї галузі науки дасть змогу попереджувати й вирішувати конфлікти. Конфліктологія стає надійним опертям повсякденного життя кожного, бо допомагає осмислити проблеми власного життя, виховання дітей, проблеми фізичного здоров'я кожного та нації в цілому, вирішити завдання, які поставило перед людством ХХІ століття. Перед людством постала складна парадигма — зберегти людину й природу в гармонійному єднанні.

### ***Контрольні питання***

1. Сформулюйте думку Геракліта щодо конфліктів.
2. Польсько-австрійський юрист Людвіг Гумплович про конфлікти.
3. Коротко поінформуйте про марксистську теорію конфліктів.
4. Г. Зіммель та його теорія конфліктів.
5. Найвидатніші особистості західної науки першої половини ХХ століття про конфлікти.
6. Погляди на конфлікти К. Юнга, Е. Берна, З. Фрейда.
7. Німецький соціолог Р. Дарендорф та його теорія “конфліктної моделі суспільства”.
8. Становлення конфліктології як науки в Україні.

### *Список використаної та рекомендованої літератури*

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. — М., 1999.
2. Бандурка А. М. и др. Конфликтология. — Харьков, 1997.
3. Ващенко И. В. Общая конфликтология. — Харьков, 2001.
4. Гришина Н. В. Психология конфликта. — СПб., 2000.
5. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта // Социс, 1994. — № 5.
6. Дмитриев А. В. Конфликтология. — М., 2000.
7. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. — СПб., 2000.
8. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. — М., 1995.
9. Ишмуратов А. Т. Конфлікт і злагода. — К., 1996.
10. Конфликтология: проблемы, методы, перспективы. — Симферополь, 1997.
11. Ложкин Г. В., Повякель Н. И. Практическая психология конфликта: Учеб. пособие. — К., 2000.
12. Пірен М. І. Основи конфліктології. — К., 1997.
13. Психология конфликта / Сост. и общая редакция Н. В. Гришиной. — СПб., 2001.

## ПРИРОДА КОНФЛІКТІВ

*Немає людини, немає проблем.*

Народна мудрість

### 3.1. Поняття, структурні елементи конфлікту

У науковій літературі, в публіцистиці поняття “конфлікт” трактується неоднозначно. Є чимало визначень суті цього поняття. Так, у буденному житті поняття “конфлікт” використовується стосовно широкого кола явищ — від збройних зіткнень, протистояння різних соціальних груп, міжособистісних розбіжностей аж до сімейних непорозумінь.

Саме праці Р. Дарнедорфа та Л. Козера спонукали розглядати конфлікт з позиції чіткішого окреслення проблемних полів їхніх досліджень. Поняття конфлікту починає відокремлюватись від поняття боротьби, набуває конкретного змісту й опису, конфлікт перестає бути абстрактним.

Пояснення причин конфліктів американськими авторами відрізняється від вітчизняного, що пояснюється стилем життя і менталітетом народу. Насамперед вони відзначають такі причини: взаємозалежність завдань, відмінність у цілях, розбіжність в уявленнях і цінностях.

1. Можливість конфлікту існує там, де одна людина залежить від іншої.
2. Ймовірність конфліктів збільшується із збільшенням спеціалізації організації та розподілом її на підрозділи. Це відбувається через те, що спеціалізовані підрозділи самі формують свої цілі й

прагнуть приділяти більше уваги досягненню їх, аніж цілей всієї організації.

3. Замість об'єктивної оцінки ситуації люди вважають себе, свій відділ найголовнішим у вирішенні будь-якого питання. Таке трапляється, якщо організаційно-виховна робота ведеться на низькому рівні [14, 320].

Американський соціолог та економіст К. Боулдінг, автор “загальної теорії конфлікту”, прагнув створити цілісну наукову теорію конфлікту. Термін “конфлікт” він використовує для аналізу фізичних, біологічних і соціальних явищ. Він, зокрема, підкреслював, що всі конфлікти мають загальні елементи й загальні взірці розвитку, і саме вивчення цих загальних елементів може відобразити феномен конфлікту в різних його специфічних проявах. У працях К. Боулдінга, Дж. Бернарда, Р. Дарендорфа, К. Дойча, М. Дойча, Г. Зіммеля, Л. Козера, А. Раппопорта та інших дослідників наведено різноманітну методологію, категоріальний апарат, систематизовано досвід класифікації конфліктів, подано характеристики їхніх соціальних функцій.

На думку вітчизняних науковців, що займаються психологією управління, конфлікт — це явище міжособистісних і групових відносин. Будь-який конфлікт є прагненням здобути перемогу, створити ідею, здійснити вчинок. Тому управлінці твердять, що конфлікт — це й свого роду *можливий показник неправильної управлінської діяльності* [7; 8; 9].

Утвердилася стереотипна думка, начебто конфлікт — це щось украрай погане та шкідливе.

Американська школа сформувала своє бачення конфлікту — коли негативно думають про конфлікт, то асоціюють його з агресією, суперечками, війнами. Тому й конфлікти для них щось небажане (вербівська школа) [1, 45].

Європейська “школа людських стосунків” теж вважає, що конфлікт — показник неефективної діяльності організації та поганого управління. На думку вчених, доброзичливі взаємини в організації можуть запобігти виникненню конфліктів.

Сучасні теоретики-управлінці схильні вважати, що в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, а й можуть бути бажаними.

Конфлікт — це не завжди погано чи добре, це певний показник розвитку організації. Позитивна роль конфлікту полягає у його

діагностуючій сутності — він допомагає виявити “вузькі місця”, “проблемні зони”, “наболілі питання”, оцінити процеси організації й ефективності праці тощо.

І якщо керівник “не помічає” конфліктів, у співробітників може знизитися інтерес до праці, що викличе плінність кадрів та інші негативні дії.

Ден Тьесвольд зазначає, що конфлікт — це викривлення нормального виробничого процесу й існування колективу взагалі [15, 80].

Проте в такому разі не бажано бути й категоричним, бо в колективі виокремлюють конфлікти необхідні та зайві. Зайві конфлікти можуть відбуватися паралельно чи окремо, це так звані невиробничі конфлікти в колективі (сімейні).

Отже, конфлікти — це динаміка, джерело змін у суспільних та особистісних відносинах. Тому найкраща стратегія управлінця в його практичній діяльності, в організації — бути “на ти” з проблемами та конфліктами, не лякатися, а жити разом з ними, попереджуючи їх думкою, аби правильно відреагувати на їхні причини і дати компетентні відповіді на питання, вирішити чи запобігти конфлікту.

### ***Структурні елементи конфлікту***

Із чого почати вивчення конфліктів? Найперше — з визначення причин конфлікту. Як правило, справжні причини конфліктів замовчуються, тоді як конфлікти втягують у свою орбіту нових і нових учасників.

Розглянемо таку схему конфлікту.

**Конфліктна ситуація + Інцидент → Конфлікт**

Охарактеризуємо суть цих понять.

**Конфліктна ситуація** — це нагромадження суперечностей, які містять суттєву причину конфлікту.

**Інцидент** — це збіг обставин, що є приводом для конфлікту.

**Конфлікт** — це відкрите протистояння як наслідок взаємовиключних інтересів і позицій.

*Існує думка, що вирішити конфлікт — означає:*

- ліквідувати конфліктну ситуацію;
- вичерпати інцидент.

Однак життєвий досвід показує: якщо конфліктну ситуацію з об’єктивних причин подолати неможливо, то слід бути дуже обережним, аби не створити інциденту як попередника конфлікту.

*Стрижневу роль у вирішенні конфлікту* відіграє правильне формулювання конфліктної ситуації. Це повинен робити кваліфікований фахівець, добре обізнаний з причинами конфліктів.

В. А. Шейнов у праці “Конфлікти в нашому житті та їх вирішення” пропонує “Правила найбільш ефективного вивчення конфліктної ситуації” [16]. Він вирізняє шість таких правил.

**Правило 1.** Пам’ятайте, що конфліктна ситуація — це те, що необхідно долати.

**Правило 2.** Конфліктна ситуація завжди виникає раніше за конфлікт. Конфлікт виникає одночасно з інцидентом.

**Правило 3.** Опис конфліктної ситуації повинен підказувати, що робити, як себе поводити в ній.

**Правило 4.** Ставте перед собою запитання “чому?” і думайте над ним доти, доки зрозумієте першопричину виникнення конфліктної ситуації.

**Правило 5.** Сформулюйте конфліктну ситуацію своїми словами, не повторюючи слів з опису конфлікту.

Суть цієї ситуації в тому, що при розгляді конфлікту багато говоримо про його видимі сторони (про конфлікт й інцидент). До розуміння конфліктної ситуації приходимо після певних висновків та узагальнень. Таким чином, у її формулюванні з’являються слова, яких не було раніше.

**Правило 6.** У формулюванні конфліктної ситуації бажано обходитися мінімумом слів (“стислість — сестра таланту”).

Таким чином, конфліктна ситуація — це діагноз хвороби під назвою “конфлікт”. Тільки правильний діагноз допоможе вилікувати таку хворобу. Як бачимо, у цьому й полягає потреба вивчати проблеми і теорію конфліктів (у межах можливого).

*Аби проаналізувати структуру конфлікту, слід виокремити основні його складові.*

**I. Конфліктуючі сторони** — окремі особистості або групи можуть бути замішані у конфлікті, а інші учасники конфлікту — співчуваючі (з одного або з другого боку), провокатори (підбурювачі), примирювачі, консультанти, невинні.

**II. Зона розбіжностей** — предмет, факт, проблема. Її не завжди легко виявити. Нерідко самі учасники конфлікту її чітко не уявляють. Однак коли вони почнуть конфліктувати, зона розбіжностей розбухає, у ній з’являються нові й нові зони. Коли конфліктологи

досягають згоди в якомусь пункті, то зона розбіжностей звужується. У разі ліквідації всіх розходжень вона зникає, що означає завершення конфлікту.

**III. Уявлення про ситуацію.** Кожен з учасників має своє уявлення про конфліктну ситуацію. Конфліктанти бачать справу по-різному — це, власне, і створює ґрунт для їхнього зіткнення. Щодо конфлікту це означає: якщо людина вважає конфліктну ситуацію реальною, то це викликає реальні конфліктні наслідки.

**IV. Мотиви.** Чому двоє людей уявляють одне й те саме по-різному? Тут існує багато причин. Вільям Шекспір писав, що кожна людина — цілий світ у мініатюрі, який ніхто ніколи не зможе пізнати й зрозуміти повністю. У кожної людини складається свій комплекс установок, потреб, інтересів, думок, ідей. Мотиви можуть бути як усвідомленими, так і неусвідомленими. Конфліктолог далеко не завжди може легко зрозуміти мотиви, якими керуються конфліктанти. Люди нерідко приховують справжні мотиви своєї поведінки, бо самі їх як слід не розуміють, навіть інколи щиро помиляються. Для конфліктолога важливо розібратися в мотивах, прагненнях конфліктантів, бо інакше складно зрозуміти їхню поведінку, щоб спрямувати хід конфлікту на конструктивне вирішення.

**V. Дії.** Коли в конфліктуючих людей є зона розбіжностей, різні уявлення про ситуацію, яка виникає у зв'язку з існуванням цієї зони, то, природно, ці люди починають поводитися так, що їхні дії заходять у суперечність. Дії однієї сторони заважають іншій досягти своєї мети — тому оцінюються обома як негативні, некоректні. У зіткненні спрямованих один проти одного дій та протидій конфліктолог повинен бачити за видимими проявами конфлікту його невидимі сторони. У цьому полягає його місія.

У конфліктних відносинах доцільно виокремити об'єктивні й суб'єктивні фактори, які штовхають людей на конфлікт.

*Об'єктивні фактори* — це реально існуючі обставини, *суб'єктивні фактори* — це чинники, що є стимулами до конфліктних дій, зумовлені ілюзорними обставинами.



## 3.2. Класифікація конфліктів

*Сам остерігайся того,  
чого не схвалюєш в інших.*

Катон Старший

У науковій та науково-практичній конфліктологічній літературі вирізняють певні підходи до класифікації конфліктів.

*За масштабом* виокремлюють глобальні та парціальні конфлікти.

У парціальних конфліктах спостерігається протиборство окремих працівників з керівником або працівників між собою. Суперечності парціальних конфліктів розв'язуються найчастіше авторитетом керівника.

Вчені, досліджуючи критерії класифікації конфліктів, подають такий критерій, як *ставлення людини до конфлікту*. Наприклад, можна зробити такий поділ:

- конфлікти, що оцінюються як небажані — при цьому з'являється захисна позиція особистості;
- конфлікти, що сприймаються людиною, як необхідні — в такому разі людина поводиться природніше, адекватно.

Досить цікаву класифікацію конфліктів подає Л. А. Єршов [5].

1. *За джерелом*: а) конфлікти, що виникають внаслідок дій об'єктивних факторів соціальної ситуації; б) конфлікти, що виникають внаслідок зіткнення потреб, мотивів, поглядів, поведінки.

2. *За змістом*: а) конфлікти як ділові справи; б) конфлікти як особисті інтереси.

3. *За значущістю*: а) конфлікти, важливі лише для окремих працівників; б) конфлікти, важливі для окремих індивідів, груп, прошарків населення тощо.

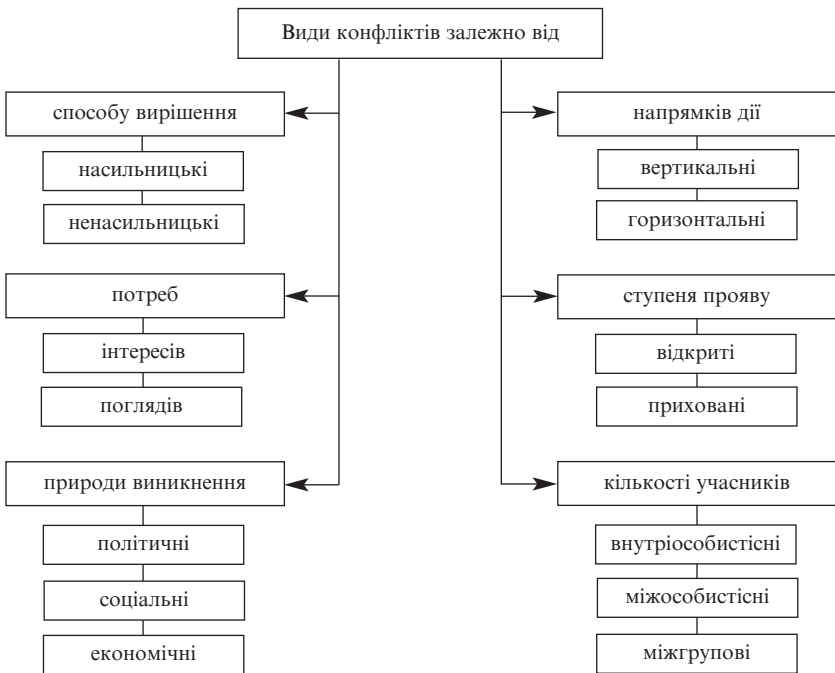
4. *За типом розв'язання*: а) конфлікти, що приводять до модифікацій обох сторін; б) конфлікти, що приводять до знищення однієї із сторін, її позицій, стереотипів, установок; в) конфлікти, що привели до іншої точки зору обидві сторони.

5. *За формою прояву*: а) конфлікти того чи іншого напрямку дії, поведінки (“наближення — віддалення”, “наближення — наближення”, “віддалення — віддалення”); б) конфлікти тієї чи іншої якості, інтенсивності дії, поведінки; в) конфлікти, що виражаються вербально чи — невербальними засобами (мовчання, поза, погляд при сприйнятті суперника); г) за типом структури взаємин — приховані,

відкриті; д) за соціальною формалізацією — конфлікти офіційні та неофіційні тощо; е) конфлікти “прав та обов’язків”.

Традиційне виокремлення видів конфлікту ґрунтується на суперечності конфліктуючих сторін. С. Чейз запропонував 18-рівневу структурну класифікацію, що охоплює явища від внутрішньоособистісного і міжособистісного рівня до конфліктів між державами, націями, аж до протистояння Захід — Схід. А. Г. Здравомислов [6, 105], базуючись на працях Н. Смелзера, класифікує конфлікти за конфліктуючими сторонами: 1. Міжіндивідуальні конфлікти. 2. Міжгрупові конфлікти (при цьому виокремлює такі типи груп: а) група інтересів, б) група етно-національного характеру, в) групи за спільністю становища). 3. Конфлікти між асоціаціями, партіями. 4. Внутрішньо- та міжінституціональні конфлікти. 5. Конфлікти між секторами суспільного поділу праці. 6. Конфлікти між державними утвореннями. 7. Конфлікти між культурами і типами культур тощо.

### Класифікація конфліктів



### 3.3. Межі конфлікту

*Сильний робить, що хоче,  
а слабкий — що повинен.*

Народна мудрість

Вирізняють три аспекти визначення меж конфліктів: просторові, часові, суб'єктні.

*Просторові межі конфлікту:* визначення меж територій, на яких відбувається конфлікт. Це дуже важливо для соціальних, міжетнічних, міжнародних конфліктів.

*Часові межі:* тривалість конфлікту в часі, його початок і кінець.

Від *суб'єктної межі* конфлікту залежить кількість учасників у конфлікті на його початку.

*Початок конфлікту:* для визнання конфлікту як такого, що вже розпочався, потрібно три умови:

- перший учасник конфлікту діє свідомо й активно на шкоду опонентові;
- другий учасник усвідомлює, що ці дії спрямовані проти його інтересів;
- у зв'язку з цим другий учасник усвідомлює, що зазначені дії спрямовані проти першого учасника.

*Ознаки конфлікту.* Будь-який конфлікт незалежно від його характеру, конкретного змісту і виду обов'язково містить у собі момент *протистояння*, “*протиборства*”. Збройна сутичка сусідніх держав, сімейна сварка, службовий конфлікт, страйк, особиста драма — в усіх цих конфліктах присутнє зіткнення суперечливих або ж несумісних інтересів, позицій, тенденцій тощо.

Оскільки ми говоримо, що конфлікт — це зіткнення двох протилежних ідей, думок, то виникає запитання: “Що означає це зіткнення когось із кимсь?” Насамперед воно передбачає наявність протилежних начал. Тема “бінарності”, або “полярності”, добре відома філософам. Для менеджерів важливо, що ці “полюси”, як твердять філософи, взаємно передбачають один одного — як ліве і праве, добро і зло, високе і низьке тощо. Суперечність не може існувати сама по собі, поза своїми конкретними носіями. У контексті конфліктології ця властивість може бути позначена як біполярність, що означає і взаємозв'язок, і взаємопротилежність водночас. Справжнє пізнається на тлі несправжнього — це діалектика розвитку.

Протистояння передбачає наявність двох протилежних один одному інтересів. Боротьба мотивів також можлива тільки за їхнього розмаїття.

Р. Дарендорф вважає, що будь-який конфлікт зводиться до “взаємовідносин двох елементів”. Навіть якщо у конфлікті бере участь кілька груп, між ними утворюються коаліції і конфлікт знову набуває біполярної природи [2, 142]. Однак сама по собі біполярність ще не означає зіткнення двох різних начал, їх протилежність виявляється не просто в їх зіткненні чи протистоянні.

Конфлікт виявляється в “боротьбі” його різних сторін, що завершується вирішенням або ж зняттям цієї суперечності. Таким чином, поряд із біполярністю, що є носієм суперечності, обов’язковим атрибутом конфлікту є активність, яка спрямована на подолання суперечності.

### ***Контрольні питання***

1. Що слід розуміти під поняттям “конфлікт”?
2. Структурні елементи конфлікту.
3. Що таке інцидент?
4. Що таке конфліктна ситуація?
5. Основні складові конфлікту.
6. Охарактеризуйте класифікацію конфліктів.
7. Що слід розуміти під поняттям “межі конфлікту”?

### *Список використаної та рекомендованої літератури*

1. *Гришина Н. В.* Психология конфликта. — СПб., 2000.
2. *Дарендорф Р.* Элементы теории социального конфликта // Социол. исслед. — 1994. — № 5.
3. *Дмитриев А. В.* Конфликтология. — М., 2000.
4. *Емельянов С. М.* Практикум по конфликтологии. — СПб., 2000.
5. *Ершов Л. А.* Личность и коллектив (межличностные конфликты в коллективе и их разрешение). — Л., 1976.
6. *Здравомыслов А. Г.* Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса. — М., 1995.
7. *Карамушка Л. М.* Психология управління закладами середньої освіти. — К., 2000.
8. *Коломінський Н. Л.* Психологія педагогічного менеджменту. — К, 1996.
9. *Ложкин Г. В., Повякель Н. И.* Практическая психология конфликта. — К., 2000.
10. *Пірен М. І.* Основи конфліктології. — К., 1997.
11. *Пірен М. І.* Деонтологія конфліктів та управління. — К., 2001.
12. *Психология конфликта.* — СПб., 2000.
13. *Словник-довідник термінів з конфліктології /* За ред. проф. М. І. Пірен, проф. І. В. Ложкіна. — Чернівці; Київ, 1995.
14. *Тейлор Ф. У.* Менеджмент: Пер. с англ. — М., 1992.
15. *Тьесвольд Д.* Как научиться управлять и разрешать конфликты // Бизнес. — 1992. — № 4, 5, 6.
16. *Шейнов В. П.* Конфликты в нашей жизни и их разрешение. — Минск, 1997.
17. *Юнг К.* Конфликты детской души. — М., 1995.

## ПРИЧИНИ КОНФЛІКТІВ, ЇХНІ ФУНКЦІЇ ТА ПРОФІЛАКТИКА

*Плати добром за зло.*

Талмуд

### 4.1. Особистісні причини виникнення конфліктів

Конфлікти в сучасному суспільстві являють собою зародження та прояви об'єктивно існуючих соціальних суперечностей. Суперечності суспільства є специфічним відображенням його суті, його вирішальною, рушійною силою розвитку. Кожна суперечність специфічно проявляється в контексті всієї системи суперечностей і потребує адекватного розв'язання.

*Серед причин виникнення конфліктів найдоцільніше вирізнити психологічні особливості особистості.*

Конфліктологи, психологи-практики стверджують, що виникнення конфліктів, як правило, пов'язане з психологічними особливостями особистості, її поведінкою, потребами.

До основних характеристик особистості, що визначають її поведінку, належать:

- природні властивості особистості, її індивідуально-психологічні особливості;
- система потреб, мотивів, інтересів;
- внутрішнє уявлення особистості про себе, її “Я”-образ.

Природні властивості особистості — це те, що закладено в ній від народження і виражається такими динамічними характеристиками, як активність та емоційність.

На початку 20-х років ХХ ст. швейцарський психіатр *К. Юнг* (1875–1961) запропонував психологічні особливості індивіда щодо його інтересів до навколишнього світу називати “екстраверсія — інтроверсія”.

*Екстраверсія* — індивід зосереджує свої інтереси на зовнішньому світі, зовнішніх об’єктах, інколи за рахунок своїх власних, у деяких випадках внаслідок применшення особистісної значущості. Таким особистостям властива імпульсивність поведінки, активність у жестах, товариськість, виявлення ініціативи (іноді надмірне), соціальна адаптованість, відкритість їх у зовнішній світ.

*Інтроверсія* — характеризується фіксацією уваги особистості на своїх власних інтересах, на власному внутрішньому світові. Такі особистості спілкуються не активно, досить утрудненою для них є соціальна адаптація.

*Чому навчас практика життя?* Вона вчить нас усвідомити, що причини конфліктів потрібно вивчати, знати про них якнайбільше, щоб запобігати їм. Серед причин конфліктів психологи пропонують розрізняти такі, що породжують конструктивні та деструктивні конфлікти.

### ***Причини конструктивних конфліктів***

*Усякий, хто хоче змінити людей,  
повинен насамперед змінити умови їхнього життя.*

Народна мудрість

Найвідомішими причинами, що породжують конструктивні конфлікти, є причини наших професійних буднів:

- невдоволення умовами праці;
- недоліки в організації праці;
- невдоволення оплатою праці;
- невідповідність прав та обов’язків;
- неритмічність роботи;
- незручний графік роботи;
- упущення та недоліки в технології;
- незабезпеченість ресурсами (сировиною, матеріалами, комплектуючими тощо);
- низький рівень трудової та виконавчої дисципліни;
- конфліктогенність організаційних структур;
- низький рівень управлінської культури керівників тощо.

Позитивне розв'язання конструктивного конфлікту — це насамперед врахування та усунення недоліків, бо це спрямовано на користь справи та обом сторонам, які перебували в конфліктній ситуації.

### *Причини деструктивних конфліктів*

*У кожного є право на власну думку, але ніхто не має права помилятися у фактах.*

Бернард Барук

Породжуються деструктивні конфлікти найчастіше суб'єктивними причинами. До таких причин належать:

- неправильні дії керівника;
- неправильні дії підлеглих;
- неправильні дії керівника й підлеглих;
- невідповідність організації управління вимогам закону тощо.

Учені, конфліктологи-практики вирізняють два основних критерії оцінки типу конфлікту, що проявився:

- конфлікт є деструктивним (руйнуючим), якщо стосунки між людьми не поліпшилися. Конструктивний конфлікт сприяє поглибленню взаєморозуміння;
- конфлікт є деструктивним, коли проблема, що його викликала, залишилася нерозв'язаною. За конструктивного підходу до проблеми знаходять її розв'язання.

*Пропонуємо правила, які сприяють конструктивним нормам оцінки конфліктних ситуацій:*

- не можна від проблеми переходити на особу;
- не можна партнера вважати ворогом;
- не можна гніватися, злитись і мститись;
- не можна дбати лише про свої інтереси.

Ми всі припускаємося помилок, бачимо частіше їх в інших, ніж у собі, бо така вже людська природа.

Тому політики, керівники різних державних і недержавних служб мусять бути соціально відповідальними за свої управлінські ролі.

Потрібно тверезо оцінювати поради не піддаватися нашіптуванням, інколи пробачати і пояснювати людині, що певні учинки завдають усім тільки прикрощів.



## **Як виникають конфлікти?**

*Не зневажай думку ворога:  
він першим бачить твої помилки.*

Антисфен

Спостереження показують, що 80 % конфліктів виникає незалежно від бажання їхніх учасників. Відбувається це через особливості нашої психіки, тому що більшість людей або про конфлікти не знає, або не надає значення конфліктогенам.

*Основну роль у виникненні конфліктів відіграють так звані конфліктогени. Це слово означає “те, що сприяє конфліктові”.*

*Конфліктогенами називають слова, дії (бездіяльність), що можуть призвести до конфліктів або конфліктних ситуацій.*

Люди більшою мірою чутливіші до слів інших, ніж до того, що говорять самі. На конфліктоген, спрямований на нашу адресу, ми прагнемо відповісти сильнішим конфліктогеном, думаючи, що зробили собі добро, а насправді це породжує зло.

Люди недосконалі, вони боляче реагують на образи, прагнуть дати відповідь супротивникові, виявляючи агресію. Вимоги високої моралі (релігій) пропонують утримуватись від агресії. Ми цього не робимо — для нас важливіше оберегати свою думку. Високій моралі духовного світу — терпимості — нас не навчили, цього навчає релігія, повинна навчати сім'я і цього досягають самовихованням. Теоретично необхідно навчитися протидіяти ескалації конфлікту. Наука, практика життя виробили чимало психологічних порад, так званих правил спілкування. Про них ітиметься в наступних розділах книги.

## **4.2. Позитивні та негативні функції конфліктів у суспільстві**

*Краще небагато з правдою,  
ніж багато прибутку з неправдою.*

Біблія. Притчі Соломона

Функції конфліктів у суспільстві вивчалися завжди. Нині їх досліджують науковці-теоретики, практики-конфліктологи й медіатори, бо життя динамічне й розмаїте.

Л. Козер (США) у 1956 р. видав книгу “Функції соціальних конфліктів”. Кожен його аналіз дотепер залишається класичним взірцем опису саме функцій конфліктів.

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

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

*Конфлікт — сигнал до змін.* Осмислюючи типи критичних ситуацій, Ф. Е. Василюк підкреслює позитивну роль, “потребу” внутрішніх конфліктів для життя: “ Вони сигналізують про об’єктивні суперечності життєвих стосунків і дають змогу вирішити їх або ж довести до реального зіткнення, що може закінчитися згубно для особистостей” [4, 94]. Аналогічну сигнальну функцію конфлікти виконують і в міжособистісних стосунках.

*Конфлікт — можливість зближення.*

Інколи бувають проблемні ситуації, які можуть зближувати людей. Соціологи чиказької школи стверджували, що “конфлікт — це можливість розмовляти відверто”, коли особистості, поспілкувавшись, мають порозумітися.

*Конфлікт — це можливість розрядки напруження, “оздоровлення” відносин.* Досить активно використовується в педагогічній практиці. А. С. Макаренко рекомендує вирішувати його методом “вибуху”. Вибухом він називав доведення конфлікту до останньої межі, до такого стану, коли немає можливості для будь-якої тягби між особистістю й суспільством, коли ребром поставлено питання — бути членом суспільства чи вийти з нього.

### ***Позитивні функції конфліктів***

До позитивних функцій конфліктів слід зарахувати дієво-впливові заходи на особистісно-суспільні відносини:

- конфлікт не дає системі відносин, що склалася, закріпитися, він штовхає її до змін і розвитку, відкриває шлях до інновацій, здатних удосконалити суспільні відносини;

- відіграє інформаційно-пізнавальну роль, у процесі конфлікту учасники краще пізнають один одного;
- конфлікт сприяє структуруванню соціальних груп, групуванню односторонців;
- конфлікт знижує “синдром покірності”, стимулює активність людей;
- конфлікт стимулює розвиток особистості, виховує у людей почуття відповідальності, допомагає їм усвідомлювати свою значущість;
- у процесі виникнення критичних ситуацій виявляються непомітні до того чесноти та недоліки людей за їхніми моральними якостями (принциповість, професіоналізм, стійкість, лідерство);
- розв’язання конфлікту знімає напруження;
- конфлікт виконує також діагностичну функцію тощо.

#### ***Негативні функції конфліктів***

До негативних функцій конфліктів належать:

- погіршення мікроклімату в колективі, зниження продуктивності праці, відволікання частини людей для вирішення конфлікту (створення для них дискомфорту, витрати на невідпрацьовані за виробничим планом години);
- неадекватне сприйняття та непорозуміння один з одним конфліктних сторін;
- послаблення співробітництва між конфліктними сторонами у процесі конфлікту й після нього;
- конфронтаційні прояви в стосунках, які спрямовані більше на перемогу, ніж на розв’язання проблеми для обох сторін;
- моральні та матеріальні витрати на вирішення конфлікту тощо.

### **4.3. Поведінка людей у конфлікті**

*Лише зрозумівши правду,  
людина зрозуміє саму себе.*

Народна мудрість

#### ***Учасники конфлікту***

У політиці, комерції, трудових відносинах, у повсякденному житті часто трапляються ситуації, в яких учасників конфлікту ділять на

тих, хто відкрито виступає один проти одного, і тих, хто нібито спостерігає збоку, хоча й стимулює цим конфлікт. Наприклад, учасники політичного конфлікту в демократичному суспільстві — групи, партії, рухи — так чи інакше втягуються у відносини з владою. Політичний конфлікт розгортається на двох рівнях: між владою та опозицією — з одного боку, і всередині владних структур — з другого боку.

Політичні конфлікти виходять інколи за межі однієї держави. Такі конфлікти мають різні прояви, найскладніші з них — війни або терористичні акти, що стали нині непоодиноким явищем.

У конфліктологічній літературі широко використовується з цього приводу “концепція Томаса Кіллена”, в якій подано п’ять основних стратегій людської поведінки в конфліктній ситуації, а саме: уникнення, суперництво, пристосування, компроміс, співробітництво.

**Уникнення.** Коли людина ігнорує конфліктну ситуацію, удає, що її не існує, не вживає ніяких заходів — така стратегія правомірна. Але буває й так, що невтручання може призвести до ескалації конфлікту, оскільки проблема не вирішується, а інтереси учасників конфлікту залишаються незадоволеними. Внаслідок невтручання проблема, яку можна було вирішити, залишається і перетворюється на таку, яку вже неможливо розв’язати. Гасло — “моя хата скраю”.

**Суперництво** дає змогу домогтися необхідного результату, стимулює розвиток, сприяє прогресу. Сторона конфлікту, що застосовує стиль суперництва, покладається на силу для забезпечення своєї переваги, намагається нав’язати іншим свій варіант вирішення спірних питань. Власна перемога бачиться як поразка суперника. На переговорах використовуються слабкі місця в його аргументації. Гасла — “сильний завжди має рацію”, “переможців не судять” тощо.

**Пристосування.** Вчинки можуть демонструвати добру волю й служити позитивною поведінковою моделлю для опонентів. Нерідко вчинки стають переломним моментом у напруженій ситуації, що змінює її проходження на позитивне. Така стратегія дає змогу зберегти ресурси для сприятливіших моментів.

**Компроміс.** Пошуки балансу, взаємних поступок, вгамування суперечностей і підкреслення спільності інтересів. Іноді компроміс допомагає прийняти певне рішення. Гасло — “краще маленька рибка, ніж великий тарган”.

**Співробітництво.** Орієнтація на найповніше задоволення інтересів усіх учасників конфліктної ситуації. У процесі співробітництва

суперечності відверто обговорюються, спільно з іншою стороною наполегливо шукаються шляхи та засоби погодження спірних питань. Виявляються приховані інтереси, відшуковуються резерви та ресурси для їхнього задоволення. Гасло — “один розум добре, а два — краще”.

#### 4.4. Профілактика конфліктів

*Добре навчає той, хто навчає  
робити добрі справи.*

Сенека

Попередити конфлікти можна, коли вивчають і усувають причини, які породжують конфліктні ситуації. Найчастіше ці причини зумовлюються:

- недоліками організації трудової діяльності;
- управлінськими помилками (невміння розставити людей відповідно до їхньої кваліфікації та психологічних особливостей, нечітка постановка завдання тощо);
- неблагополучним соціально-психологічним кліматом у колективі.

Сильний керівник добирає сильних підлеглих, щоб краще долати проблеми. Слабкий керівник добирає схожих на себе і здебільшого твердить: “У мене з цього приводу жодних думок. Робіть так, як вважаєте за потрібне. Може з цього щось вийде...”

Профілактика конфліктів сприяє просвітництву та популяризації конфліктологічних знань. Тому важливо вивчати психологію конфліктів, конфліктних особистостей, причини і суть конфліктогенів та психологію майбутніх керівників.

У конфліктологічній літературі вирізняють первинну і вторинну профілактику конфліктів (Н. Пов’якель, А. Тимохіна). Первинна психопрофілактика конфліктів полягає насамперед у психологічній освіті. Вторинна психопрофілактика передбачає безпосередню роботу в групах ризику, напруги, протистояння, в групах із високим потенціалом конфліктогенності та ескалації конфліктів.

Для попередження конфліктів потрібно знати різновиди типових конфліктогенів:

- погрози і накази;
- негативна й необґрунтована критика, зауваження та негативні оцінки;

- насмішки;
- зневажливий тон, неввічливе ставлення;
- приниження гідності, прізвиська;
- хвальба;
- безапеляційність і категоричність у судженнях та висловлюваннях;
- перебивання іншого, підвищення голосу тощо для самоствердження за рахунок приниження й знецінення інших;
- нав'язування порад;
- приховування важливої інформації;
- нав'язування конкурентних відносин;
- допити, що заганяють “в кут”, або такі, що викликають “почуття провини”;
- відмови од переговорів, обговорення складної проблеми;
- різка заміна проблеми;
- заспокоєння запереченням;
- порушення етики тощо.

Важливим засобом попередження конфліктів є насамперед врахування особливостей поведінки конфліктних особистостей, які нерідко страждають на різні комплекси; особистостей, невдоволених своїм статусом у суспільстві, в сім'ї, організації, що потребують постійного задоволення болючого самолюбства й зняття внутрішньої напруги.

Ефективним методом профілактики та попередження конфліктів є уникнення конфліктних типів. В. Андреев рекомендує:

- не прагнути будь-що домінувати;
- бути принциповим, проте не боротися лише заради принципів;
- пам'ятати, що прямолінійність — це добре, проте не завжди;
- частіше посміхатися (посмішка мало коштує, проте дорого цінується);
- пам'ятати, що традиції — це добре до певної міри;
- говорити правду потрібно, але це потрібно робити вміло;
- прагнути бути незалежним, але не самовпевненим;
- не перетворювати настирливість у надокучливість;
- не чекати справедливості для себе, якщо ти сам несправедливий;
- не переоцінювати своїх здібностей і можливостей;
- не виявляти ініціативи там, де її не потребують;
- виявляти доброзичливість;

- виявляти витримку й спокій у будь-якій ситуації;
- реалізувати себе у творчості, а не в конфліктах.

Важливою умовою профілактики виникнення й ескалації конфліктогенів, як стверджують Г. Ложкін і Н. Пов'якель, має бути підвищення психологічної культури та психологічної освіти, які сприятимуть [14, 146–147]:

- запобіганню застосування конфліктогенів у спілкуванні;
- самовдосконаленню сфери спілкування, оволодінню культурою спілкування та поведінки;
- самовдосконаленню особистості й позбавленню егоцентризму, агресивності та схильності до маніпулювання, підвищенню самооцінки, поваги до себе та інших;
- підвищенню стресостійкості та формуванню толерантності до фрустрації, “імунітету” на ситуативні та “комунальні” конфліктогени спілкування;
- формування в особистості усвідомлення й рефлексії чужих (але значущих для себе) і своїх конфліктогенів.

***Поради для профілактики, запобігання різним  
причинам конфліктності через усвідомлення часу***

*Недостатньо оволодіти мудрістю,  
потрібно також уміти нею користуватися*

Цицерон

“Бути людиною, — писав Віктор Франкл, — означає бути зверненим до смислу, що потребує здійснення, і до цінностей, які потребують реалізації” [20, 101].

Людина — як годинник, ритм її життя циклічний і залежить від руху Сонця, від фаз Місяця, від багатьох явищ природи.

Існує новий напрямок досліджень — хрональна біологія, завдяки якій встановлено, що всі органи людини, її мозок, душа, тіло підпорядковуються від народження до смерті “триактному циклу”. Тричі на день настає приплив і відплив фізичних сил. Тричі настає втома. І зміна настрою, хочеш чи не хочеш, підпорядковується рахунку три. Виходячи з цього відкриття хронобіологі Заходу працюють над практичними рекомендаціями, пов’язаними з професійним станом діяльності людини, з її побутом, фізіологією, відпочинком. Ці дослідження спрямовані на попередження дискомфорту людини,

на вироблення розумного підходу до запобігання конфліктним ситуаціям різного типу.

Наприклад, водіям не рекомендується сидіти за кермом уночі від 2 до 4 години ранку, навіть якщо вони перед цим готувалися до нічної зміни і відповідно 8 годин спали. Від 2 до 4 години у людини “зупиняється” її годинник. Школярам хронобіологи радять готувати уроки з 16.30 до 18.00. Усі найважливіші справи на роботі бажано вирішувати з 10 до 12 ранку — це час, коли годинник людини найкраще “тікає” і можна найактивніше і доцільно спрямовувати свою енергію на вирішення професійних справ.

Пропонуємо вам кілька порад для досягнення успіху, як вибрати час для розв’язання проблем життєдіяльності. Поважайте себе і прислухайтеся до себе.

*Час для праці.* Найкраща працездатність за участю пальців рук — між 15–16 годинами.

*Нові знайомства.* Найприємніший, “найвпливовіший” потиск рук між людьми з 9 до 10 години.

*Йдучи на прийом до лікаря врахуйте:* шкіра людини найкраще сприймає уколи з 9 години ранку.

*Час для спорту.* Наші м’язи найбільш працездатні о 13.30.

*Статевий гормональний пік* — о 8 годині ранку.

*Обідній час.* Найбільше шлункового соку виділяється о 13 годині, навіть якщо людина не їсть.

*Якщо ви захотіли когось погостувати вином,* найліпший час для цього між 18 та 20 годинами, тоді печінка без шкоди сприймає легкий алкоголь.

*Легко дихається людині.* Найінтенсивніше легені дихають між 16 та 18 годинами.

*Найкраща чутливість.* Найповніші смакові відчуття, слухове сприйняття, нюх у людини між 17 та 19 годинами.

*Живемо-ростемо.* Найінтенсивніше ростуть нігті, волосся, обновляється шкіра між 16 та 18 годинами.

*Найкращий імунітет.* Найсильніша стійкість організму до інфекції о 22 годині.

*Коли ми не повинні залишатися наодинці.* Найгостріше людина відчуває самотність між 20 та 22 годинами.

*Жінки, поспішайте до косметолога з 18 до 20 години,* бо шкіра в цей час найбільш сприйнятлива для косметичного догляду.



“Сліпі години”. Водії найгірше бачать о 2 годині ночі.

Години найбільшої кволості людини. Дуже слабкий кров’яний тиск у людини між 4 та 5 годинами ранку.

### **Правила безконфліктного спілкування**

*Пізнання, не обмежене морально, є марним.*

Народна мудрість

1. Не застосовуйте конфліктогени, оскільки вони активізують конфліктне поле суперечностей.

2. Не відповідайте конфліктогеном на конфліктоген, бо він є резервуаром конфліктів. Психологи твердять, що в такому разі збільшується сила конфліктогенів. Краще прагніть до потреби і налагодження гарних стосунків.

3. Здатність сприймати почуття іншої людини, розуміти її думки у психології називається емпатією. А тому доброю порадою для всіх буде: “Виявляйте симпатію до співрозмовника”. Адже якась причина його привела до вас, то будьте мудримі. У такому разі виникає інший стан психіки з іншими роздумами. Психологи вважають, що тут спостерігається поняття, протилежне конфліктогенові — *доброзичливі* помисли щодо співрозмовника. Сюди належить все, що поліпшує настрій людини: похвала, комплімент, дружня усмішка, увага, цікавість до особистості, співчуття, поважливе ставлення до співрозмовника як до рівного собі тощо.

4. Спонукайте себе на доброзичливі помисли. Цього навчають психологи. Кожен із нас потребує позитивних емоцій, тому людина, яка є джерелом доброзичливих помислів, стає бажаним співрозмовником, навіть коли до неї було дещо упереджене ставлення.

### **Профілактика конфліктів в організації**

*Людина живе справжнім життям,  
якщо щаслива чужим щастям.*

Й. Гете

*Профілактика конфліктів в організації* — це сукупність напрямків, методів управління організацією, які зменшують ймовірність виникнення конфліктів.

Для профілактики конфліктів в організації радимо:

- визначити об’єктивні причини виникнення конфліктів;

- утвердити ефективне управління поведінкою співробітників і навчити їх поводитися відповідно до прийнятих в організації норм.

До основних напрямків профілактики конфліктів належать:

- розробка варіантів стратегій управління персоналом в організації;
- управління компетенціями співробітників;
- залучення керівників середнього рівня до вироблення рішень;
- зміни в організаційних структурах управління, якщо поступають сигнали для змін.

*Розробка варіантів “стратегій управління персоналом” (СУП)* передбачає тактику, в якій працівників розглядають як один із основних ресурсів організації, яким потрібно грамотно управляти з урахуванням перспективи, тобто розробляти стратегію управління персоналом. *СУП* створює умови прийняття рішень, що задовольняють установу та її персонал.

При реалізації *СУП* керівники насамперед стикаються з організаційними горизонтальними та вертикальними конфліктами, управління якими передбачає:

- зведення відкритого зіткнення до конструктивного співробітництва;
- розведення учасників конфлікту, припинення їхньої взаємодії;
- чіткий розподіл посадових обов’язків, визначення повноважень.

Якщо керівник вчасно не приймає відповідних рішень і організаційний конфлікт розростається у своїх просторових межах, починає охоплювати всіх співробітників підприємства, то він переростає із конфлікту, що торкався відносин управління персоналом, у конфлікт, що торкається сфери трудових відносин в організації, і може перерости в страйк.

*Управління компетенцією співробітників*, суть якого полягає у використанні узагальненого показника кваліфікації спеціалістів у вигляді компетенції.

Компетенція являє собою сукупність таких факторів: знань (результатів освіти особистості), навичок (результатів досвіду роботи і навчання), способів спілкування персоналу (вміння спілкуватися з людьми і працювати в групі).

Для визначення змісту компетенції необхідно виконувати довготривалий аналіз усіх видів діяльності, що здійснюється відповідно до посади, виявляти потребу знань, навичок, виявляти складові компе-

тенції для різних напрямків діяльності. Підтримання компетенції на потрібному рівні визначає необхідність управління нею.

Управління *компетенціями* становить собою процес розвитку й підтримки компетенцій на необхідному в організації рівні.

Тому в організації важливо сприяти:

- постійному розвитку компетенції (підвищення кваліфікації, підтримка трудових навиків, прищеплення навиків спілкування);
- розширенню видів діяльності (зміні діяльності), здобуттю додаткових професійних компетенцій.

Управління компетенцією відбувається як на рівні організації, так і на рівні окремої особистості.

На рівні організації компетенція — це:

- оцінка наявних ресурсів та оцінка потенційних можливостей, знань, навичок персоналу, який працює в організації;
- оцінка потреб організації в персоналі відповідно до мети, завдань, розробленої стратегії на найближчі роки та потреб посад;
- зіставлення ресурсів-потреб;
- прийняття рішень про досягнення потрібного рівня компетентності тощо.

Внаслідок відповідного аналізу визначають стан справ з кадровою компетенцією згідно з потребами СУП. Таким чином, відбувається управління компетенцією на рівні окремої особи та організації в цілому, що дає організації можливість бачити реальний стан речей та перспективу на майбутнє щодо стратегії управління персоналом.

Залучення керівників середнього рівня управління (бо вони найближче стоять до робочих місць) до вироблення рішень є одним із чинників профілактики та попередження конфліктів.

#### 4.5. Управління поведінкою особистості з метою попередження конфліктів

*Слово, що йде від серця,  
проникає в серце.*

Нізамі

Більшість умов і засобів успішного розв'язання конфліктів мають психологічний характер, оскільки відображають особливості поведінки та взаємодії індивідів. У зв'язку з цим попередження конфлік-

тів передбачає не тільки ліквідацію суб'єктивного чинника, який сприяє конфліктності, а й виважену культуру управління.

Водночас тут не йдеться про повне усунення конфліктів з практики управління. Безконфліктне існування організації, на думку американських спеціалістів, — небезпечна річ для ефективного функціонування організації.

*Управління поведінкою* являє собою систему заходів щодо формування принципів, норм поведінки людей в організації.

*Особистість очікує від організації* своє місце в соціальній структурі, конкретну цікаву роботу, бажану винагороду тощо.

*Організація очікує від особистості* необхідні кваліфікаційні та особистісні характеристики для виконання роботи, добрі результати роботи, визнання норм поведінки тощо.

При правильному управлінні очікування особистості й організації частково збігаються, наближаються одні до одних, а це допомагає попереджувати конфлікти.

### ***Правила безконфліктного особистісного та міжособистісного спілкування в організації.***

#### ***Основні тактичні ходи в конфлікті***

*Як наодинці, так і на людях, бійся поганого вчинку — найбільше соромитись ти мусиш сам перед собою.*

Піфагор

Конфліктологи вивели такі правила:

1. Намагайтесь адекватно оцінити власну поведінку в конфліктній ситуації.
2. Подивіться на проблемну ситуацію очима іншої людини.
3. Уникайте суджень щодо дій та висловлювань іншої людини.
4. Контролюйте свої емоції.
5. Запрошуйте іншу людину до обговорення спірних питань навіть тоді, коли ви можете взяти ініціативу на себе.
6. Враховуйте можливість фальсифікації інформації під час її передачі тощо.

Для зниження конфліктності в спілкуванні доцільно видавати інформацію зворотного зв'язку у вигляді об'єктивних, конструктивних і доброзичливих повідомлень для членів колективу.

Фахівці у сфері спілкування (як зарубіжні, так і вітчизняні) зазначають, що майже 80 % робочого часу працівників, зайнятих управ-

лінською діяльністю, припадає на роботу з людьми. Разом з тим, вважають вони, ефективно спілкуватися вміють далеко не всі (навіть керівники). Так, 60 % англійських, 73 % американських і майже 86 % японських менеджерів вважають невміння спілкуватися основною перешкодою на шляху досягнення мети їхньої організації.

Отже, працюймо повсякчас, осягаючи суть і функціональну роль ділового спілкування. Для профілактики конфліктів, а також у періоди проблемних ситуацій в організаціях важливо навчитися мистецтву так званих тактичних ходів.

### ***Основні тактичні ходи в конфлікті***

*Слово теж вчинок.*

Л. Толстой

Менеджери пропонують такі прийоми:

- раціональне переконання (використання фактів і логіки для підтвердження своєї позиції);
- натиск (вимоги, накази, погрози);
- апеляція до влади;
- дружлюбна поведінка (створення в опонента враження про наявність у нього позитивних якостей);
- коаліційна тактика (прохання про підтримку, пропозиції про союз);
- укладання угод (взаємний обмін благами, обіцянки);
- введення опонента в стан тривоги, розгубленості;
- управління його увагою;
- створення ефекту несподіванки тощо.

Все це допоможе “охолонути” опонентові й оцінити стан справ, а потому прийняти виважене рішення.

## ***Контрольні питання***

1. Причини конструктивних конфліктів.
2. Причини деструктивних конфліктів.
3. Як виникають конфлікти?
4. Позитивні функції конфліктів.
5. Негативні функції конфліктів.
6. Поведінка людей у конфлікті.
7. Профілактика конфліктів в організації.
8. Основні правила безконфліктного спілкування.
9. Перерахуйте основні тактичні ходи в конфлікті.

## ***Список використаної та рекомендованої літератури***

1. *Андреев В. И.* Конфликтология: искусство спора, ведение переговоров, разрешение конфликтов. — Казань, 1992.
2. *Аронсон Э., Уилсон Т., Эйкерт Р.* Социальная психология. Психологические законы поведения человека в социуме. — СПб., 2002.
3. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. — СПб., 1992.
4. *Василюк Ф. Е.* Жизненный мир и кризис: технологический анализ критических ситуаций // Психол. журнал. — 1995. — № 3.
5. *Государственная служба: культура поведения и деловой этики.* — М., 1999.
6. *Гришина Н. В.* Психология конфликта. — СПб., 2000.
7. *Дмитриев А. В.* Конфликтология. — М., 2000.
8. *Емельянов С. М.* Практикум по конфликтологии. — СПб., 2000.
9. *Как работают японские предприятия.* — М., 1999.
10. *Ковальчик П., Мамісва Н.* Попередження й вирішення конфліктів. — Донецьк, 1994.
11. *Конфликтология* / Под ред. А. С. Кармина. — СПб., 1999.
12. *Корнелиус Х., Фэйр Ш.* Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. — М., 1992.
13. *Краці психологічні тести.* — Харків, 1996.
14. *Ложкин Г. В., Повякель Н. И.* Практическая психология конфликта: Учеб. пособие. — К., 2000.

15. *Обозов Н. Н., Щёкин Г. В.* Психология работы с людьми: Учеб. пособие. — 5-е изд., стереотип. — К., 1999.
16. *Пірен М. І.* Деонтологія конфліктів та управління. — К., 2000.
17. *Семенченко В. А.* Психологія особистості. — К., 2001.
18. *Скребец В. А.* Психологическая диагностика: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — К., 2001.
19. *Франкл В.* Человек в поисках смысла. — М., 1990.
20. *Шейнов В. П.* Конфликты в нашей жизни и их разрешение. — Минск, 1997.

## МІЖСОБИСТІСНІ, ВНУТРІШНЬОГРУПОВІ КОНФЛІКТИ ТА ЇХНІ ПЕРШОПРИЧИНИ

*Порушення міри навіть у добрих справах ганебне.*

Пелагій

### 5.1. Міжособистісні конфлікти

*Міжособистісний конфлікт* — окремий випадок взаємодії людей у процесі їхнього спілкування та спільної діяльності. Найбільш очевидні вияви міжособистісних конфліктів — через взаємні звинувачення, суперечки, нападки та захист.

У кожному міжособистісному конфлікті є два або кілька учасників і певна ситуація їхньої взаємодії.

Як утриматися від агресії? Існують три способи зняття агресії — *пасивний, активний і логічний*.

Подаємо стисло їх характеристику.

*Пасивний* спосіб полягає в тому, щоб “поплакатися”.

*Активний* спосіб — це спосіб, який проявляється у дії.

*Логічний* спосіб полягає в тому, щоб працюю думки вгамувати емоції.

Подолання егоїзму теж потребує свого прийому. Найбільша перемога особистості над егоїзмом — та, яку отримує егоїст над со-



бою, коли він усвідомлює, яке зло він робить собі такою поведінкою. Його не люблять, йому не співчують, з ним не спілкуються тощо.

Для визначення причин конфліктів потрібен всебічний і глибокий аналіз як дій, позицій, психологічних особливостей його учасників, так і обставин, які виникли в ситуації їхньої взаємодії.

*Які ж причини конфліктів?* У психологічній, конфліктологічній, науковій літературі вирізняють такі причини:

- інформаційні (неточні факти, чутки, запізнена інформація тощо);
- фактори поведінки (прагнення до зверхності, прояв агресивності, егоїзму);
- фактори відносин (незадоволення взаємодією сторін);
- ціннісні фактори (принципи, що проголошуються чи заперечуються, яких ми потребуємо або уникаємо);
- структурні фактори (влада, політичні партії і течії, релігія, право тощо).

Однак у реальному житті, як правило, “чисті” конфлікти, тобто зумовлені тільки однією групою причин, трапляються досить рідко.

### ***Першопричини міжособистісних конфліктів***

*Мудрий має міру в усьому:  
у доброму й злому.*

Народна мудрість

Типи конфліктогенів міжособистісного характеру різні.

Міжособистісні конфлікти можна класифікувати:

- за сферами існування;
- за ефектом і функціональними наслідками;
- за критерієм реальності або правдивості тощо.

Більшість конфліктогенів можна зарахувати до одного з трьох запропонованих типів:

- прагнення до зверхності;
- прояв агресивності;
- прояв егоїзму.

*Прагнення до зверхності* може проявитися через:

- зверхність (наказ і загроза, критика, насмішка, сарказм);
- зверхність у доброзичливості (“не ображайтеся”, “заспокойтеся”, “невже ви не розумієте”, “ви мудра людина, але такий вчинок (дія) ...” тощо);

- вихваляння, розмови про свої успіхи (наявні й надумані);
- категоричність, безапеляційність, вияв надмірної впевненості у своїй правоті;
- нав'язування своїх порад (давайте пораду лише тоді, коли вас просять);
- перебивання розмови співрозмовника (наче ваші думки цінніші, ніж думки інших);
- приховування інформації стосовно роботи або передача її певним особам;
- жартування з окремих осіб у колективі;
- обманювання всіх або окремих осіб;
- нагадування про якусь неприємну для співрозмовника ситуацію;
- перекладання відповідальності на інших людей тощо.

*Прояви агресивності:*

- природна агресивність, коли людина не може жити без сварки (частіше жінки);
- людина з підвищеною агресивністю (конфліктоген) часто вирішує свої внутрішні проблеми за рахунок оточення;
- людина з агресивністю нижче середньої ризикує домогтися в житті менше, ніж заслуговує;
- ситуативна агресивність (фрустрація).

Пам'ятаймо, що агресивність нерідко стимулює невроз та інші психічні розлади.

*Прояви егоїзму:*

- егоїст домагається чогось для себе за будь-яких обставин, нехтуючи етичні норми.

***Як запобігти конфліктогенам?***

*Мистецтво управління полягає в мистецтві бути чесним.*

Т. Джефферсон

*По-перше*, бажано постійно пам'ятати, що будь-яке необережне висловлювання завдяки ескалації конфліктогенів може призвести до конфлікту.

*По-друге*, прагніть виявити симпатію до співрозмовника.

Це загальні положення.

Психологи, педагоги, мислителі виробили певні способи подолання зверхності, агресивності й егоїзму.

### **Як позбутися прагнення зверхності?**

Китайський мислитель Лао-Цзи вчив: “Ріки й потічки віддають свою воду морям тому, що нижчі за них. Так і людина, що прагне піднятися, повинна триматися нижче від інших.” Індійський мислитель Будда писав: “Справжня перемога та, коли ніхто не почуває себе переможеним”. Однак таке в суспільстві є рідкістю, для цього потрібно змінити свідомість, наблизивши її до високої моралі та духовності, дати собі можливість усвідомити, що я вирізняюся своїми високими якостями, які визнають лише люди, саме вони мають право оцінювати їх, я ж маю право вважати порівнювати оцінки, враховувати негативне, думати про шляхи свого удосконалення. На це дано Господом життя, розум і силу.

Вивчення особливостей причин, видів і мотивів врегулювання конфліктів у міжособистісних відносинах базується на таких основних підходах: мотиваційному, когнітивному, діяльному, організаційному.

У вивченні міжособистісних конфліктів домінує *мотиваційний підхід*, його основоположники М. Дойч, Л. Козер, Г. Зіммель, К. Ледерер, Дж. Бертон, К. Мітчелл, Н. Паузард, Н. Тимашев, К. Райт та ін. Прихильники мотиваційного підходу вважають джерелами конфліктів у міжособистісних відносинах усвідомлення несумісних прагнень та інтересів суперників.

У мотиваційному підході до вивчення міжособистісних конфліктів широко застосовують поняття “конкуренція”.

*Когнітивний підхід* до вивчення конфліктних ситуацій розглядається у дослідженнях Н. Фригіної і М. Крогіуса, а в зарубіжній літературі — у працях скандинавських і швейцарських психологів. Когнітивний підхід досліджує конфлікт в аспекті впливу когнітивного, суб’єктивного світу особистості на її поведінку.

*Діяльний підхід* дослідження міжособистісних конфліктів дає змогу проаналізувати рівень ефективності спільної діяльності індивідів. Діяльний підхід знаходимо в Ф. Бородкіна, М. Іванова, Л. Петровської, Н. Пов’якель та ін. Діяльність допомагає по-новому підійти до явищ детермінації міжособистісних внутрішньогрупових конфліктів. Діяльний підхід як об’єктивні детермінанти міжособистісних конфліктів виокремлює суперечності предметно-діяльного характеру, зумовлені спільною груповою діяльністю.

*Організаційний підхід* широко застосовується для аналізу конфліктів насамперед у сфері управлінських відносин. Моделі органі-

заційного конфлікту запропоновані Н. Гришиною, О. Єршовим, Р. Блейком та ін.

Кожен із запропонованих підходів по-своєму ефективний і дає змогу визначити напрямок розвитку міжособистісного конфлікту, його причини, зміст і наслідки.

## 5.2. Міжособистісні методи (стилі) поведінки в конфлікті за К. Томасом і Р. Кілменом

*Роби велике, не обіцяючи великого.*

Піфагор

Коли виникає конфліктна ситуація або ж коли конфлікт щойно починає розгортатися, його учасники повинні вибрати форму, стиль своєї подальшої поведінки з тим, аби це найменшою мірою позначилося на їхніх інтересах. Йдеться про *міжгрупові* та *міжособистісні конфлікти*, в яких беруть участь мінімум дві сторони і кожна з них вибирає форму своєї поведінки для збереження своїх інтересів. Наприклад:

- активну боротьбу за свої інтереси, ліквідацію або знищення супротивника;
- вихід із конфліктної взаємодії;
- вироблення взаємоприйняттого компромісу;
- використання наслідків конфлікту у власних інтересах.

Американці К. Томас і Р. Кілмен виокремлюють п'ять стилів поведінки в конфлікті: *ухилення, протиборотство, поступливість, співробітництво, компроміс*.

*Ухилення.* Така поведінка можлива:

- коли розв'язання конфлікту для індивіда не дуже важливе;
- коли ситуація досить складна й розв'язання конфлікту потребує чимало зусиль від його учасників;
- коли в індивіда не вистачає влади для розв'язання конфліктів на свою користь;
- коли наслідок (вирішення чи невирішення) конфлікту не особливо важливий.

Доцільність застосування зазначеного стилю управлінцем, керівником:

- коли управлінець, керівник відчуває напруження у взаєминах в колективі і виникає потреба знизити його;

- коли у керівника, управлінця багато турбот і він не хоче бути втягненим у конфліктну ситуацію, нести додаткові затрати часу та сил;
- коли керівництву необхідно виграти час (заручитися підтримкою, отримати додаткову інформацію);
- коли керівництво вважає, що негайне обговорення проблеми може призвести до загострення ситуації.

Така форма поведінки (керівник перебуває в тіні, відходить від розв'язання конфлікту) дасть змогу вийти з конфліктної ситуації, але не вирішить конфлікту.

*Протиборство* (конкуренція) характеризується активною боротьбою індивіда за свої інтереси, відсутністю співробітництва при пошуках рішення, націленістю тільки на свої інтереси за рахунок іншої сторони. Індивід застосовує всі доступні для нього засоби для досягнення мети: владу, примус, різні засоби тиску на опонентів, залежність учасників від нього. Ситуація сприймається надто важливою — як питання перемоги або поразки. Стосовно опонента ведеться жорстка тактика.

Умови застосування цього стилю:

- сприйняття ситуації як дуже важливої;
- наявність великого обсягу влади чи інших можливостей добитися свого;
- обмеженість часу на вирішення ситуації й неможливість тривалого пошуку взаємовигідного рішення;
- необхідність зберегти “своє обличчя” і діяти жорстко.

При цьому стилі конфлікт не вирішується, але точка зору супротивнику нав'язана. Особливість зазначеного стилю — паралізувати супротивника, довести його до звільнення.

*Поступливість (приспосування)*. Дії індивіда спрямовані на збереження й відновлення сприятливих відносин з опонентом завдяки згладжуванню стосунків за рахунок власних інтересів.

Такий підхід можливий:

- коли внесок індивіда не дуже великий, а можливість програти очевидна;
- коли причина розбіжності суттєвіша для керівника, ніж для індивіда;
- коли збереження добрих стосунків з опонентом є важливішим за вирішення конфлікту на свою користь;
- коли в індивіда мало шансів на перемогу, бо мало влади.

Таку поведінку в конфлікті керівник використовує, якщо він зацікавлений у збереженні добрих стосунків з підлеглими.

*Співробітництво* означає, що індивід бере активну участь у пошуках рішень, які задовольнять усіх учасників. При цьому спостерігається прозорість думок. Така форма потребує тривалішої роботи з учасниками, всебічного обговорення розходжень і вироблення спільного рішення з урахуванням інтересів усіх зацікавлених осіб.

При *компромiсі* дії учасників спрямовані на пошук рішень за рахунок взаємних поступок, на вироблення проміжного рішення, що задовольняє обидві сторони, при якому ніхто особливо не виграє і не втрачає. Такий стиль придатний для опонентів, які володіють однаковою владою, мають взаємовиключні інтереси, не мають багато часу на пошук кращого рішення. Їх задовольняє тимчасове проміжне рішення.

Враховуючи, що розв'язання конфлікту передбачає ліквідацію причин, то тільки стиль співробітництва реалізує таке завдання повністю.

При ухиленні та поступливості розв'язання конфліктів відкладається, а сам конфлікт переходить у приховану форму.

Компромiс може дати лише часткове вирішення конфліктної взаємодії, бо залишається достатньо велика зона взаємних поступок, а причини повністю не ліквідовуються.

Реальна поведінка особистості в конфлікті не зводиться тільки до одного із зазначених стилів, а містить тією чи іншою мірою елементи усіх стилів поведінки. Для вивчення стилів поведінки можна користуватися тестом Томаса.

*Персональні методи.* Цю групу методів виокремив В. П. Пугачов, акцентуючи увагу на можливостях керівника активно протистояти конфліктам такими засобами:

- використання влади, позитивних і негативних санкцій, пошанування й покарання безпосередньо учасників конфлікту;
- зміна конфліктної мотивації співробітників за допомогою впливу на їхні потреби та інтереси адміністративними методами (переведення на інше місце роботи);
- переконування учасників конфлікту змінитися, проведення бесід про спокій;
- зміна складу співробітників внаслідок їх переміщень;
- входження (заглиблення) керівника в конфлікт як експерта або члена комісії та ін.

### 5.3. Концепція Георга Зіммеля про внутрішньогрупові конфлікти

*Вчинки людей — найкращі свідчення їх результатів.*

Дж. Локк

Основні положення, що характеризують концепцію Г. Зіммеля, такі:

- чим більші внутрішньогрупові проблеми і частіші міжгрупові конфлікти, тим нижча ймовірність зникнення між групами межі відмінностей;
- чим сильніша гострота конфлікту, чим менше інтегрована група, тим більшою є ймовірність деспотичної централізації конфліктних груп;
- чим гостріший конфлікт, тим сильніша внутрішня згуртованість конфліктних груп;
- чим менша гострота конфлікту, чим більше соціальне ціле базується на функціональній взаємозалежності, тим правомірніше, що конфлікт має інтегративні наслідки для соціального цілого;
- що частіші конфлікти і що менша їхня гострота, то краще члени підлеглих груп можуть позбутися ворожості, відчутти себе господарями своєї долі, підтримати інтеграцію системи;
- що менш гострі конфлікти і чим вони частіші, то й імовірнішим буде створення норм, які регулюють конфлікт;
- чим триваліші й менш гострі конфлікти між групами, що різною мірою володіють владою, тим імовірніше, що вони відрегулюють своє ставлення до влади.

На основі цієї теорії виник науковий напрямок, що дав змогу розробити методи розв'язання конфліктів на основі знаходження загального ціннісного консенсусу, рівноваги.

### 5.4. Внутрішньогрупові конфлікти (Л. Козер, К. Левін, М. Дойч)

*Благо тому, хто твердий натурою  
та гнучкий здоровим розумом.*

Л. Вовенарч

***Л. Козер: позитивні функції внутрішньогрупових конфліктів***

Людське суспільство не може існувати без спілкування і без конфліктності. Завдяки конфлікту уможливується первинне ста-

новлення єдності чи його відновлення, якщо воно було раніше порушено.

Л. Козер вважає: чим у тіснішому контакті перебуває група, тим конфлікт інтенсивніший (*прикладом можуть слугувати Соловки, Колима*). Він аргументує це тим, що висока частота взаємодії сприяє інтенсифікації емоційних проявів індивідів, у тому числі й ворожості, виникнення якої, знову ж таки завдяки тісній взаємодії, сприйматиметься як небезпека і придушуватиметься, а отже й акумулюватиметься. Тому якщо в такій згуртованій групі все ж виникає конфлікт, то протікатиме він особливо інтенсивно внаслідок “нагромадженого” невдоволення і повного особистісного втягування, характерного для групи з тісними зв’язками. (*Л. Костенко: “Ми поранені люди, тільки ж, хто наші вбивці?”*) Конфлікт цього типу загрожує самим основам груп, а відтак має руйнівний характер.

Л. Козер з певною мірою переконаності стверджує, що частота конфліктів обернена їхній інтенсивності.

Велика терпимість до внутрішньогрупових конфліктів буде характерною для груп, відносини яких із зовнішнім середовищем урівноважені.

Конфлікт усередині групи може бути механізмом трансформації норм і принципів відповідно до нових умов.

Внутрішній конфлікт також є засобом виявлення у членів груп суперечливих інтересів, чим сприяє можливості нового узгодження, встановлення необхідної рівноваги.

### ***К. Левін: простір вільного руху й конфлікт***

Вихідним положенням конфліктологічної концепції К. Левіна [6] є те, що більшу частину свого життя доросла людина діє не просто як індивід, а як член соціальної групи. Найважливішим феноменом, що визначає частоту конфліктів у групах, Левін називає загальний рівень напруженості, в якій існує особистість або група. Чи призведе конкретна подія до конфлікту, вирішальною мірою залежить від рівня напруженості чи соціальної атмосфери в групі. Особливого значення, на його думку, при цьому набувають:

- *ступінь задоволеності чи незадоволеності потреб людини, особливо базових. Незадоволені потреби мають тенденцію ставати домінуючими, що об’єктивно збільшує ймовірність конфліктів;*



- *кількість простору вільного руху людини*, бо це є умовою задоволення індивідуальних потреб й адаптації до групи. Навпаки, обмеженість “вільного руху” веде до посилення напруження;
- *зовнішній бар’єр*: наявність або відсутність можливості вийти з неприємної ситуації. Напруженість або конфлікт часто призводять до тенденції облишити ситуацію, що виникла. Якщо це можливо, тоді сильне напруження не зростатиме; навпаки, відсутність такої можливості (як наслідок зовнішнього бар’єру чи внутрішніх перепон) провокує розвиток сильної напруженості й конфлікту;
- *ступінь збігу або розходження цілей* членів групи та готовність рахуватися з точкою зору іншого.

Проблема адаптації індивіда у групі формується, за К. Левіним, завдяки знаходженню достатнього простору для задоволення своїх власних потреб всередині групи, не зачіпаючи її інтересів.

### ***М. Дойч про залежність внутрішньогрупової ситуації від характеру взаємозв’язків між членами групи***

На основі своєї теорії про кооперацію й конкуренцію М. Дойч характеризує особливості груп з кооперативною системою взаємозв’язків порівняно з конкурентними:

- для кооперативного типу груп характерна більш ефективна внутрішньогрупова комунікація; вербалізується більше ідей; члени групи уважніші один до одного, активно здатні сприймати ідеї інших; частіше потрапляти під їхній вплив;
- під час дискусії проявляється дружнє ставлення та взаємодопомога; члени такої групи задоволені групою та її рішеннями, прихильно приймають внесок інших її учасників;
- у кооперативних групах проявляється координація зусиль, чіткіший розподіл праці, правильна орієнтація на розв’язання завдань, відвертість в обговореннях і вища продуктивність;
- у кооперативних групах досягається узгодженість з іншими ідеями, довіра один до одного та до цінностей, які інші члени групи закладають у свої ідеї;
- кооперативний процес веде до визначення конфліктних інтересів як проблеми, яка має бути розв’язана спільними зусиллями; завдяки кооперації скоріше обмежуються, ніж розширюються масштаби конфліктних проблем.

Внутрішньоособистісний конфлікт виявляється в зовнішніх, міжособистісних проявах, а інтерперсональний конфлікт отримує певне “внутрішнє” відображення.

Загальна тенденція полягає в тому, що високорозвинені групи реагують переважно мобілізацією зусиль на подолання труднощів, а в групах низького рівня розвитку більша ймовірність виникнення внутрішніх конфліктів через відсутність єдиної сформованої системи загальних цілей і орієнтацій.

Інший напрямок традиційно пов’язаний з вивченням залежності соціально-психологічних явищ від діяльності групи. А. І. Донцов зробив висновок про те, що “зовнішнє спостереження проявів міжособистісних конфліктів — напруження емоційних зв’язків, що супроводжуються сукупністю конфліктних дій, — можна інтерпретувати як своєрідне відбиття у взаєминах тих реальних суперечностей, які визначають динаміку розвитку предметної активності в групі”. Висновок: “чисто” емоційний феномен — міжособистісний конфлікт поза аналізом діяльності взаємозв’язків конфліктних сторін неможливо зрозуміти”; “необхідним моментом дослідження механізму внутрішньогрупового конфлікту є вивчення системи предметних взаємозв’язків індивідів, основою яких служить соціально зумовлений проблемно-цільовий зміст спільної діяльності” [2, 141].

### ***Позиція К. Левіна щодо конфліктів (задоволення потреб) [1]***

Перші теоретичні описи та експериментальні дослідження, безпосередньо присвячені інтерперсональним конфліктам, були виконані К. Левіним. До міжособистісних конфліктів, за Левіним, належить випадок, який він позначає як “конфлікт між власними і примушуваними, вимушеними силами”, тобто конфлікти між власними потребами людини та зовнішньою об’єктивно вимушеною силою. На думку Левіна, закони розвитку конфлікту єдині для всіх його різновидів, проте конфлікт між власними й зовнішньо примушуваними силами має специфічну можливість руйнування цієї зовнішньої властивості.

На основі проведених експериментальних досліджень Левін вважає, що найважливішим фактором частоти виникнення конфліктів є загальний рівень напруженості, в якій існує людина чи група (перехідні періоди розвитку суспільств).

Якщо взяти сім’ю, то, згідно з Левіним, природа потреб, що задовольняються в сім’ї, шлюбі, цілком різнобічна. У сімейних стосунках подружжя має цілий комплекс очікувань, пов’язаних з їхніми ролями,

наприклад: коханий, товариш, підтримуючий, знаючий, той, що розпоряджається прибутками, та ін. Конфлікти стають значно серйознішими, коли торкаються найважливіших потреб людини. Сім'я найтісніше пов'язана з життєвими потребами, незадоволенням цих потреб. Левін описує життєвий простір чоловіка, для якого фактично вільною зоною залишається тільки “життя в офісі” та “гра в гольф”, якщо взяти американський чи англійський спосіб життя; в Україні ж своя ментальність — читання газети, футбол, телевізор тощо.

*М. Дойч: роздуми про конфлікт залежно від контексту*

*Доля здорового глузду —  
завжди бути старомодним.*

В. Швйобель

У межах ситуативних підходів міжособистісні конфлікти розглядаються в контексті спільної системи взаємодії. Поняття міжособистісних, або інтерперсональних, відносин описує широкий діапазон форм людської взаємодії, що характеризуються змістом, спрямованістю, інтенсивністю та глибиною конфліктів тощо. Дойч пропонує розрізняти такі фундаментальні виміри інтерперсональних відносин [1]:

- кооперація — *конкуренція* (“політичні опоненти”, “особисті вороги”, “пара, що розлучається”);
- розподіл *влади* (бізнес-партнери, “господар — слуга”);
- *орієнтація на завдання* (соціально-емоційна орієнтація: чоловік — дружина);
- *формальний* — *неформальний характер відносин* (у неформальних відносинах визначення дій, часу та переміщень залишається за їхніми учасниками, тоді як у формально регульованих відносинах взаємодія учасників детермінується переважно соціальними нормами й правилами);
- *інтенсивність і значущість*; цей параметр відносин відображає глибинний або поверховий характер відносин і пов'язаний зі ступенем взаємозалежності їхніх учасників.

Для Дойча характерне ототоження понять “конфлікт” і “конкуренція”. Для його праць властиве порівняння кооперативної й групової взаємодії в системі групових та міжгрупових відносин.

## 5.5. Міжгрупові конфлікти

*Крациій серед людей той,  
що більше приносить користі іншим людям.*

А. Джамі

*Міжгруповою взаємодією* зазвичай називають взаємодію як між групами людей, так і між окремими представниками цих груп, а також будь-які ситуації, в яких учасники спілкування взаємодіють у міжгруповому вимірі, сприймаючи один одного і себе як членів різних груп.

Коли ж ідеться про міжгрупові конфлікти, то мають на увазі саме конфлікти між групами людей.

Подібно до того, як розглядаються й осмислюються особистісні, міжособистісні конфлікти, міжгрупові конфлікти теж можна розглядати з позицій трьох підходів: мотиваційного, ситуаційного та когнітивного.

*Мотиваційний підхід:* поведінка групи й ставлення до інших груп розглядається як відображення її внутрішніх проблем. Наприклад, аутгрупова (спрямована назовні) ворожість є наслідком внутрішньої напруженості та проблем у самій групі, її власних суперечностей та конфліктів. Таке пояснення тому й називається мотиваційним, що група схильна до зовнішнього конфлікту з метою розв'язання своїх власних проблем.

Таке розуміння міжгрупових конфліктів дістало найширше трактування у працях З. Фрейда. На його думку, аутгрупова ворожість присутня в будь-якій міжгруповій взаємодії і має універсальний характер, оскільки є основним засобом підтримки згуртованості та внутрішньої стабільності групи.

Інтерпретація З. Фрейдом механізму виникнення ворожості до “чужих” та прив'язаності до “своїх” не дістала значної підтримки, тоді як ідея неодмінності аутгрупової ворожості (агресії, міжгрупової конфліктності та дискримінації) була сприйнята багатьма дослідниками й поглиблена в їхніх працях.

Інший варіант мотиваційного пояснення міжгрупових конфліктів ґрунтується на ідеї фрустраційної детермінації агресії, яка дала поштовх відповідним дослідженням у галузі міжгрупової взаємодії.

Одним з основних понять його концепції в книжці Берковиця (“Агресія: соціально-психологічний аналіз”, 1962) стало поняття від-

носною депривації (міжгрупової взаємодії) — оцінки становища своєї групи як гіршого порівняно з іншою групою. Своїй групі приписується менше прав, несправедливий соціальний статус тощо. Це може стати причиною агресії, конфлікту.

Ширшого резонансу у конфліктологічній практиці дістав *ситуаційний підхід*. Для нього характерний пошук детермінант психологічних явищ у ситуації, контексті, особливостях зовнішніх факторів. У дослідженні міжгрупових конфліктів саме цей підхід став плідною основою як теоретичних побудов, так і емпіричних узагальнень.

К. Хорні “*Ваши внутрішні конфлікти*” [10]. Проблеми внутрішніх конфліктів особливо цікавили К. Хорні, яка присвятила їм низку основоположних досліджень (“Наші внутрішні конфлікти”, “Невротична особистість нашого часу” та ін.). Нормальний конфлікт передбачає вибір між різними можливостями, позиціями, переконаннями тощо; здійснюючи його, людина розв’язує конфлікт. Невротичний конфлікт завжди несвідомий: внутрішні суперечності поглинають людину, не залишають їй вибору, роблять її безпомічною. Невротик не просто втрачає здатність розібратися в собі й своїх бажаннях, він стає нездатним вирішити свої внутрішні проблеми, що і є, за Хорні, основним джерелом конфліктів. Три основні типи соціальної спрямованості — “*рух до людей*”, “*рух від людей*”, “*рух проти людей*” — наявні в кожній людині і виявляються залежно від ситуації: здатність співпрацювати з людьми, віддалятися від них, боротися з ними. У невротика ці типи відносин виявляються несумісними, якийсь із типів стає домінуючим, придушуючи інші. Таким чином, міжособистісні конфлікти є скоріше проявами внутрішньоособистісної тенденції, яку Хорні називає “*рух проти людей*” і яка фактично перетворюється на “*базову*” установку стосовно інших і себе і певну філософію життя. Описуючи таку людину, Хорні характеризує її так: “Коли вона рухається проти людей, вона бачить само собою зрозумілу ворожість навколо себе і приймає, свідомо чи несвідомо, рішення боротися. Вона не довіряє почуттям та інтенціям інших щодо себе. Вона протидіє іншим усіма засобами, які їй доступні. Вона хоче бути сильнішою і завдати їм поразки задля власного захисту, частково через злість”. Не слід думати, що йдеться винятково про якісь екстремальні чи особливі ситуації, а про звичайні, буденні. Філософія такої людини — “*Номо homini lupus est*” (“людина людині вовк”).

## 5.6. Психологія конфлікту

*Скільки суперечок було б припинено, якби учасники домовилися давати визначення своїм термінам.*

Аристотель

Конфлікти завжди спричинюються зіткненням інтересів і поглядів людей, тож у їх зародженні, розвитку та розв'язанні велику роль відіграє психологічний фактор. Психологія конфлікту базується на аналізові міжособистісних стосунків, що сприяють розв'язанню конфліктів.

Психологія конфлікту розвивається на базі психології особистості, соціальної психології, психології спілкування тощо.

Конфлікт — це психічний стан, зумовлений переживанням суперечностей, що виникають між людьми у зв'язку з вирішенням тих чи інших питань соціально-політичного або особистого життя. Конфлікти “створюються” людьми, вони — його сторони й учасники, як та сила, яка може і прагне побачити в його діях динаміку суспільного прогресу.

Протягом свого існування людство мало справу з різними типами конфліктів. Особливо гостро вони виявляються *в нестабільних середовищах, у перехідні періоди*. Яка ж їхня природа? Які причини виникнення? Чи можна уникнути конфліктів? Чи існує механізм їх попередження та розв'язання? Ці та безліч інших питань завжди цікавили й цікавлять учених, політиків, психологів, соціологів, свідомих громадян.

На практиці політикам постійно доводилось мати справу з конфліктними ситуаціями різних рівнів. Від того, який вихід із цих ситуацій вони знаходили, часто залежали долі тисяч і мільйонів людей, долі країн, урядів, не кажучи вже про долю самих політиків. Тому ми маємо право визначати й саму політику як діяльність, спрямовану на попередження та розв'язання конфліктів економічного й соціально-політичного характеру, як систему розв'язання конфліктів, виходу з конфліктних і кризових ситуацій суспільного розвитку, недопущення катастроф, які людство спостерігало останнім часом у Чечні, Дагестані, Югославії, Придністров'ї та інших “гарячих” точках планети. З 1991 по 1999 р. відбулося понад сто тридцять збройних конфліктів. Сотні різних незбройних конфліктів відбуваються як у демократичних суспільствах, так і в суспільствах перехідного типу.

Слід зазначити, що на Заході дослідження конфліктів є одним із важливих напрямків роботи провідних наукових центрів. Наприклад, у США цією проблемою займаються такі університети, як Гарвардський, Вісконсинський, Джорджтаунський, Мічиганський, Сіракузький та ін. Їхні дослідження фінансуються фондами Форда, Карнегі, Національним інститутом розв'язання конфліктів при університеті Дж. Мейсона. Ведуться не тільки теоретичні пошуки, а й пошук можливостей їх практичного втілення. Крім того, тут навчаються практично вести переговори, суперечки і бути посередником у конфлікті.

Щодо нашого буття, то за часів СРСР проблемами конфліктності в суспільстві не займалися, йшлося тільки про *суперечність неантагоністичного типу*.

Нині конфліктологічна проблематика досить інтенсивно почала розроблятися в Україні, зокрема в Інституті соціології НАН України, Інституті соціології ім. Г. С. Сковороди, Українському науково-дослідному інституті проблем молоді, Національному інституті стратегічних досліджень, Міжрегіональному інституті глобальної і регіональної безпеки, Військовому гуманітарному інституту НАОУ та інших.

І це тільки початок. Попереду розробка багатьох проблем теоретичної та прикладної конфліктології. Першочерговим завданням є освоєння українськими політиками, державними службовцями певних знань з теорії конфліктів, технології їх розв'язання, попередження у зв'язку з управлінськими ролями.

Нинішній етап державотворення в Україні супроводжується конфліктами між виконавчою і законодавчою владами, партіями, окремими політичними лідерами, фракціями в парламенті, апаратами Президента й уряду, між центральною і місцевою владами, різними прошарками населення. Словом, конфлікт — соціальний феномен.

Приміром, конфліктність у процесі формування політичної системи зумовлена багатьма чинниками, зокрема зміною суспільних відносин, формуванням нових соціальних структур, утвердженням і формуванням нової політичної еліти, яка нестримно прагне до влади, але не знає, що з нею робити, тощо.

Нині в українському суспільстві відбувається зміна ціннісних орієнтацій, усвідомлення та формування особистісних, групових, національних інтересів, утверджується відкрите суспільство, руйнуються старі і створюються нові схеми легітимізації тощо.

Політичні відносини складаються так, що влада або причетність до неї відкривають величезні можливості для таких людей, що обертається для суспільства багатьма негараздами.

У перехідні періоди в суспільстві здійснюється руйнація системи ціннісних орієнтацій, відбувається зміна рабської психології менш-вартості на психологію державного народу. Ця руйнація не може відбуватися безконфліктно, без радикальних змін — особистісних і політичних.

Корупція, яка спостерігається в усіх гілках влади, — це теж проблема конфліктності, що потребує серйозного вивчення і дій у рамках правового поля.

### 5.7. Фрейдівський підхід до внутрішньоособистісного конфлікту

*Тільки багатство душі є справжнім  
багатством людини.*

Лукіан

З. Фрейд [15] визначив внутрішній конфлікт особистості необхідним виявом руху та динаміки душевного життя. Внутрішньоособистісний конфлікт сприяє розвитку особистості. Однак у зіткненні протилежних сил неможливо однозначно визначити наслідки цього зіткнення. Тому стається й так, що особистість може йти шляхом їх пригнічення. У такому разі замість гармонізації динамічних сил настать розбалансування процесів; особистість може зануритися в безодню душевної боротьби, втягнувши своїх близьких у конфліктні стосунки. Якщо ж особистість, яка причетна до влади, перебуває у стані внутрішньоособистісного конфлікту, то вона може підштовхнути маси людей до агресивної поведінки (Гітлер, Сталін), знаходячи в цьому джерело задоволення своїх деспотичних амбіцій та погамування своїх страхів. Цього вчить нас історія.

Вихідна система особистості, за З. Фрейдом, така: “Воно” (Id), “Я” (Ego) і “Над-Я” (Super-Ego). Усі складові керовані різними принципами: “Воно” — принципом задоволення, “Я” — принципом реальності, “Над-Я” — принципом належності [16].

*В основі людської поведінки лежать потреби, які неможливо усунути.* Ця теза дуже важлива в системі З. Фрейда. Він обґрунтова-



но стверджував: потяг неможливо заборонити, його слід визнати і знайти йому відповідну форму задоволення. Інакше людина або захворіє, або розпочне приховане від людського ока “зривове життя”.

“Воно”, за Фрейдом, створене примітивними бажаннями, інстинктами, біологічними спонуками (потягом). “Хочу, й край!” — таке гасло застосовує Фрейд для “Воно”, а саме:

- прагнення до негайного задоволення;
- неготовність до врахування як внутрішніх, так і зовнішніх чинників;
- нездатність передбачати наслідки своїх вчинків тощо.

Проте доречно зауважити, що в дитинстві “Воно” виявляється як святість, бо дитині все, як правило, дається.

“Я” з’являється внаслідок контактів особистості із зовнішнім світом, який обмежує невпинні апетити “Воно”; “Я” вже розмежовує внутрішнє й зовнішнє, суб’єктивне й об’єктивне, бажане й реальне. Саме тому “Я” раціонально формує плани узгодження потрібного й можливого. Ці безпосередні імпульси прагнень З. Фрейд назвав первинними процесами, логічне ж мислення — процесом вторинним.

Протягом життя людина осягає властивість світорозуміння через моральні засади, бо світ ділиться на добро і зло, красиве й потворне, справедливе й несправедливе. Моральне повинно бути пошановане, а хибне — покаране, відкинута. Так за Фрейдом формується совість особистості, інстанція “Над-Я”.

### ***Контрольні питання***

1. Охарактеризуйте міжособистісні конфлікти.
2. Перерахуйте першопричини міжособистісних конфліктів.
3. Охарактеризуйте стилі поведінки в конфлікті за К. Томпсоном і Р. Кілменом.
4. Охарактеризуйте концепцію Г. Зіммеля про внутрішньогрупові конфлікти.
5. Внутрішньогрупові конфлікти та їхня характеристика (Л. Козер, К. Левін, М. Дойч).
6. Міжгрупові конфлікти, що це таке?

### *Список використаної та рекомендованої літератури*

1. *Алексеева М. І.* Моральний вибір у конфліктній ситуації // Конфлікти в суспільстві: діагностика і профілактика: Тези 3 Міжнар. наук.-практ. конф.: У 2 кн. — Київ; Чернівці, 1995. — Кн. 2.
2. *Анцупов А. Я., Шипилов А. И.* Конфликтология. — М., 1999.
3. *Бондаренко О. Ф.* Психологічна допомога особистості. — Х., 1996.
4. *Бурлачук В.* Життєвий світ і структура конфлікту // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. — 1998. — № 4—5.
5. *Гризунова Г. В.* Межличностный конфликт в сфере управленческой деятельности. — М., 1994.
6. *Гришина Н. В.* Психология конфликта. — СПб., 2000.
7. *Донцов А.* Психология коллектива (Методологические проблемы исследования). — М., 1984.
8. *Конфлікти у суспільній діяльності / Г. В. Ложкін, С. В. Сьомін, Т. В. Петровська, О. О. Кисельова.* — К., 1997.
9. *Пірен М.* Деонтологія конфліктів та управління. — К., 2001.
10. *Практическая психодиагностика.* — Самара, 2000.
11. *Психология конфликта / Сост. и общ. ред. Н. В. Гришиной.* — СПб., 2001.
12. *Психология личности: Словник-довідник / За ред. П. П. Горностая, Т. М. Титаренко.* — К., 2001.
13. *Семенченко В. А.* Психология личности. — К., 2001.
14. *Скребец В. А.* Психологическая диагностика: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — К., 2001.
15. *Фрейд З.* Введение в психоанализ. Лекции. — М., 1989.
16. *Фрейд З.* Психология бессознательного. — М., 1990.
17. *Фромм Э.* Анатомия человеческой деструктивности. — М., 1994.
18. *Хорни К.* Ваши внутренние конфликты. — СПб., 1997.

## ВИДИ КОНФЛІКТІВ

*Бути у світі, але не від світу!*

Заклик Ісуса Христа

Знання особливостей різних конфліктів допоможе людині правильно оцінити конкретний випадок і, відтак, прийняти правильне рішення в тій чи іншій ситуації. Отже, розглянемо коротко характеристику конфліктів.

### 6.1. РОЛЬОВІ КОНФЛІКТИ

*Природа нічого не робить просто так.*

Т. Браун

Великі мислителі — психологи світу (Фрейд, Адлер, Юнг, Фромм) розглядали внутрішньоособистісні конфлікти. Проте логіка життя підказує про підхід до проблем людини “ззовні” — зі сфери соціального життя. У цьому напрямі є досить цікаві напрацювання американських учених (Дж. Міда, Ч. Кулі), які й стали засновниками інтеракціонізму (від англ. *interaction* — взаємодія).

Члени групи виконують у груповій взаємодії різні функції, які називаються ролями (керівник, учитель, товариш, супротивник — це види ролей). Учасник групи має свій шлях і водночас стикається з іншими, хоч кожен виконує свою роботу, спрямовану на досягнення ефективного загального результату. Наприклад, по-перше, розгляд суті й функціональної ролі конфліктів усіх війн. По-друге, конфлікт — феномен людського суспільства. По-третє, особистість не тільки виносить конфлікти назовні, а й вводить їх у себе (хвилюють-

ся, впадає в депресію, здійснює нелогічні вчинки, соромиться зробленого).

Найважливішим для особистості управлінця є вміння володіти собою, здатність оцінювати свої позитивні й негативні риси, постійно дбати про підвищення розумового, морального, духовного та професійного потенціалу.

Не вмючи організувати себе й керувати собою, не можна управляти приватними справами та суспільно-політичними процесами. На цьому наголошують найосвіченіші світові практики менеджменту, зокрема Б. Гаврилишин, Ф. Тейлор, А. Файоль, О. Богданов, Г. Емерсон та ін.

Цілком логічно, що особистість постає насамперед як система ролей, які вона виконує у групах різного типу (студент, громадянин, онук, приятель, чоловік, син). Кожна роль має зміст і суть: навички, уміння, напрямок дій тощо.

Виникає запитання: “Чи не стираються відтак в особистості її власні риси?” Навпаки, вони краще проявляються в системі. Важливим моментом цього є те, що, усвідомлюючи своє місце в соціальній ніші, особистість користується соціальною мовою дій. Але в системі взаємодії може виникнути конфлікт. Нормальна людина володіє досить піддатливою “Я”-концепцією. Одну з двох неподібних ролей можна замінити на іншу — еквівалентну.

## 6.2. Політичні конфлікти

*Страждання народу — це наслідок злочинів його політиків.*

Психологічна ремарка

У загальному вигляді політичні конфлікти — це форма взаємовідносин між окремими особистостями, партіями, політичними групами, класами, націями, державами з питань влади.

На думку А. Здравомислова, необхідно розрізнити два рівні політичного конфлікту. По-перше, конфлікт у масштабах усього політичного простору, який виступає як конфлікт *легітимності влади*, її визнання, часткового визнання й часткового невизнання. В інтенсивнішій формі цей конфлікт виступає як підтримка або несприйняття владних структур.

Другий рівень цього поняття полягає в тому, що ним позначаються конфліктні стосунки усередині самих владних повноважень. Кожна зі сторін конфлікту веде боротьбу за розширення свого впливу в політичному просторі.

Якщо вважати, що політика — це в основному боротьба за владу, то політичний конфлікт розглядається як протиборство соціальних або політичних груп за владні пріоритети чи з приводу влади. Але якщо вважати, що політика — це діяльність, спрямована на регулювання й збалансування інтересів і відносин між різними соціальними й політичними суб'єктами щодо життєво важливих питань, які торкаються їхніх корінних інтересів (власність, влада, гуманізм, справедливість тому, як ми і розуміємо політику), то й політичний конфлікт — це конфлікт двох чи більше протидіючих сторін з приводу життєво важливих політичних питань. Це можуть бути питання, пов'язані не тільки із суто владними відносинами, бо політика має широкий вихід у соціум та вплив на його розвиток.

Наприклад, численні конфлікти української економіки, пов'язані з приватизацією чи роздержавленням власності, не є за своєю суттю економічними конфліктами. Вони — швидше політичні, оскільки зачіпають інтереси численних груп населення й політичних суб'єктів, які представляють (чи намагаються представляти) їхні інтереси.

Крім того, доцільно звернути увагу й на те, що дуже часто в конфлікті, який розглядається, йдеться про гострі *суперечки між політичними лідерами, керівниками партій, фракцій у парламенті*, просто особистостями. Якщо лідери чи політики не представляють інтересів якихось соціальних груп, то конфлікти міжособистісні — це політиканство або гра в політику. Такі конфлікти не варто недооцінювати. Вони відволікають політичні й владні структури від конструктивної роботи, підривають віру населення в здатність політиків чи владних структур розв'язувати нагальні проблеми розвитку країни. Однак такі конфлікти певною мірою відіграють і позитивну роль, оскільки поживляють політичне життя широких верств населення, виявляючи вагомі політичні проблеми, що стосуються народу й потребують вирішення.

Політичний конфлікт може бути позитивним тільки тоді, коли існує можливість його врегулювати. В протилежному разі конфлікт призводить до політичної кризи чи навіть суспільної катастрофи.

Діапазон можливих середовищ політичних конфліктів — від міжособистісних внутрішньогрупових відносин до міждержавних і цивілізаційних. При осмисленні політичних та соціальних конфліктів слід пам'ятати про нетотожність понять: суперечність, соціальне напруження, конфлікт.

Ототожнювати суперечність і конфлікти недопустимо, інакше кожному подію політичного життя доведеться визнавати за конфлікт. Суперечність (протилежність, як його складова) — є визначальною рисою будь-якого явища або події. Те, чим відрізняються соціальні, етнічні та професійні групи, рівень доступу різних соціальних спільнот до матеріальних і культурних благ, їхні соціально-класові перспективи тощо. Вся різноманітність форм суспільного життя визначається поняттям “суперечність”.

Для перетворення суперечності на конфлікт необхідна поява певного суб'єкта (особи, групи, організації), який у власних інтересах використовує існуючі або створює нові суперечності, чим обумовлює виникнення конфлікту.

Суперечності перетворюються на конфлікт за умови зростання їхнього рівня до критичної межі й водночас формування суб'єкта, який свідомо загострить їх у власних інтересах.

Соціальне напруження хоч і супроводжує конфлікт, але з ним не ототожнюється. Воно є наслідком різкого погіршення матеріального становища населення, соціальної нерівності в розподілі матеріальних благ, несприйняття масовою свідомістю офіційної політики влади. Політичний конфлікт — це боротьба за володіння політичною владою. Важливо розрізнити поняття політичної боротьби як типу політичного конфлікту, що завжди актуально у сфері суспільно-політичних відносин.

*Політика — це завжди конкуренція і суперництво.* Це зумовлено метафізичністю об'єкта політичної діяльності — неподільністю політичної влади. Принцип поділу влади на виконавчу, представницьку й судову дає можливість проектувати саме раціональну політичну поведінку, тобто створює балансує систему стримувань і противаг владних відносин. Якщо політична боротьба розгортається в межах правового простору й не порушує усталених моральних норм легальних регламентацій, вона є політичною конкуренцією (або суперництвом). Конфлікт виникає тоді, коли порушується (свідомо або несвідомо) чинна регламентація політичної діяльності.

*Політичний конфлікт* можна розглядати у двох макрополітичних вимірах:

- між соціальними й політичними групами, які в даний момент позбавлені влади, але прагнуть її здобути, і групами, які владу контролюють (передвиборні перегони);
- всередині соціальних і політичних груп, наділених владою, але які прагнуть більшого впливу на прийняття рішень і всеосяжного задоволення своїх інтересів (боротьба за посадові позиції в політичній системі державних інститутів).

Для визначення простору політичного конфлікту слід з'ясувати наявні проблеми, що стимулюють конфлікт.

До таких проблем належать:

1. Кому належить вища політична влада в суспільстві, тобто хто входить до так званого “ситуативного класу” (термін Р. Дарендорфа), який забезпечує національні інтереси або принаймні інтереси основних соціальних і політичних груп у суспільстві?
2. Наскільки ефективною є існуюча в суспільстві структура “балансуючих противаг і стримувань”, тобто яким є механізм організації й здійснення влади (розподіл політичних сил, культурні традиції, чинне законодавство, психологічні типи лідерів)?
3. Хто і яким чином впливає на “ситуативний клас” при прийнятті рішень?
4. Хто є виконавцем рішень і як він визначається?

У стабільному суспільстві між владою й населенням (громадянським суспільством) діє ефективний посередник, що виконує роль “балансуючої противаги” — це сукупність недержавних суспільних інституцій, які виражають різноманітні інтереси населення (професійні, політичні, етнічні, корпоративні).

Якщо взяти півтори сотні партій в Україні з точки зору масової свідомості, як вони виконують роль “посередника” між владою і населенням, то на запитання респондентів: “З якими політичними силами Ви пов’яжете свої надії на краще майбутнє?” — 60 % респондентів відповіли, що із “жодним” або взагалі не визначалися. На запитання: “Який рівень вашої довіри політичним партіям?” у 2001 році респонденти дали такі відповіді: “зовсім не довіряю” — 33 %, “скоріше не довіряю” — 30 %, “важко сказати, довіряю чи ні” — 33 %, “цілком довіряю” — 1 %, “скоріше довіряю” — 3 %, не відповіли — 1 %. Є над чим замислитись політичним діячам, лідерам політичних партій, політологам [22, 23].

У політичному конфлікті слід враховувати й соціальні чинники, які створюють умови для конфліктогенів. У цьому контексті звертаємо увагу на такі чинники:

- боротьба за політичні посади у структурах виконавчої та законодавчої влади, які пов'язані з розподілом матеріальних і фінансових ресурсів;
- боротьба цінностей та ідеологічних доктрин, боротьба конкуренції стратегічного порядку щодо майбутнього розвитку країни. Ця сторона політичного конфлікту проявляється у полеміці в ЗМІ, деклараціях і заявах суб'єктів політичної діяльності. Учасники конфлікту на цій стадії конкурують за право впливу на громадську думку й прагнуть здобути якомога більше прихильників;
- наявність “анонімного третього” учасника; до нього звертаються учасники конфлікту як до арбітра (в цій ролі можуть виступати окремі політики, державні інститути, громадська думка, міжнародні організації) або ті, хто може силовими методами ліквідувати конфлікт тощо.

### 6.3. Соціальні конфлікти

*Багатство країни становить  
кількість її жителів і їхня праця.*

Вольтер

Конфлікт у соціальній сфері є наслідком взаємодії суспільних відносин, що не збігаються між собою. Й оскільки ці відносини та їхні конкретні прояви в соціальній системі різноманітні, то конфліктна ситуація є скоріше нормою, ніж патологією суспільного розвитку. Тут конфлікт виконує конструктивну функцію.

Конфлікти розгортаються між основними структурами суспільства і всередині їх: влади (законодавчої, виконавчої, судової, чиновництва, бюрократії як самостійного соціального інституту); підприємництва (державного, колективного, приватного, корпоративного, спекулятивного, мафіозного, злочинного); виробників (інтелігенції, робітників, селян тощо).

Суспільство й усе в навколишньому світі розвивається суперечливо. Існують два види суперечностей.



- Суперечності, що сформувалися соціально-економічним, матеріально-побутовим становищем людей. Це виявляється в контрастах “багатих” і “бідних”.
- Суперечності, зумовлені неприйняттям політики тих, хто утримує владу.

Конфлікти усвідомлюються на суб’єктивному рівні: окремої особи, групи, спільноти, організації, партії. Вони тим і відрізняються від суперечностей, що суб’єктивно усвідомлені.

На думку англійського соціолога Е. Гіденса [3], суперечності не завжди призводять до конфліктів. Для перетворення суперечностей у конфлікт необхідне усвідомлення протилежності інтересів і відповідно мотивації поведінки. П. Сорокін [21], з’ясовуючи питання про причини соціальних конфліктів, твердив, що безпосередньою передумовою будь-якої революції завжди було збільшення позбавлених базових інстинктів більшості населення, мінімального задоволення їхніх потреб. Серед таких інстинктів він називає потребу в їжі, інстинкт самозбереження, владний інстинкт, потребу колективного самозбереження (сім’ї, релігійні конфесії, партії), потребу в домівці та одязі, ставивий рефлекс, потребу в свободі тощо. Придушення цих базових інстинктів викликає соціальну напруженість, вибух і конфлікт. Такий підхід дає змогу наблизитись до аналізу соціальних конфліктів.

Не можна ігнорувати ще один підхід до пояснення соціальних конфліктів, який характеризується як нормативно-ціннісний. Згідно із цією точкою зору розбіжності цілей та інтересів людей чи певних груп є основною причиною конфліктів.

Аналізуючи різні типи соціальних конфліктів, слід зауважити, що:

- конфлікт робить соціальні відносини мобільнішими; звичні норми поведінки та діяльності, що роками задовольняли людей, відкидаються з дивовижною рішучістю і без жодного жалю;
- за всієї різноманітності конфліктних ситуацій поведінка людей у них відрізняється від звичайних обставин надмірною емоційністю, хоча тут присутній й регіональний аспект.

Раціональна поведінка людини в конфлікті специфічна. Вона діє вибірково й шукає соціальну опору в майбутньому зіткненні, поділяє людей на прихильників і супротивників, шукає союзників, а це стимулює іншу сторону до ліквідації проблемних зіткнень, до запобігання конфліктам.

## 6.4. Сімейні конфлікти

*Мої вчинки — моє єдине надбання,  
якщо вони гідні.*

Будда

На вчинки, що призводять до конфлікту в сімейних стосунках, слід завжди зважати, бо сім'я — надзвичайно важливий соціальний інститут у державі. Недаремно кажуть: сильна сім'я — сильна держава. Тому в системі політики держави сім'я повинна займати гідне місце. Назвемо чинники, які найчастіше призводять до сімейних конфліктів:

- коли ви надто багато чекаєте від партнера (партнерші), роблячи його (її) відповідальними за ваше особисте щастя;
- неправильно ставитесь до сексуальних потреб у подружньому житті;
- заздрите успіхам партнера (партнерші) в сімейному житті;
- несерйозно ставитесь до його (її) турбот і проблем;
- зневагою даєте зрозуміти: “ти вже не така велика цінність для мене”;
- даєте зрозуміти про його (її) зовнішню (внутрішню) непривабливість.

Свобода — обов'язок щодо сім'ї як чинник запобігання конфліктам, проте свобода повинна бути усвідомленою необхідністю, якщо особистість обирає для себе сім'ю.

У сім'ї має бути особиста свобода, яка може й повинна поширюватися на кожного члена сім'ї:

- кожен член сім'ї повинен мати свій життєвий простір;
- кожен член сім'ї мусить пам'ятати про необхідність поважати іншого;
- кожен член сім'ї впливає на оточуючих і сам перебуває під їхнім впливом;
- кожен член сім'ї повинен не ухилятися від сімейного впливу, а навчатися керувати ним;
- кожен член сім'ї має виконувати певну роль у сім'ї, інакше — сім'я розпадається.

Відповідно до загальноновизнаної в науковій літературі типологізації сім'ї (дружня, дезорганізована, неблагополучна) психолог, сексопатолог може надати їй допомогу.

Народні традиції вчать, що найбільше згуртовують сім'ю, сприяють її благополуччю й злагоді відданість один одному, уміння дослухатися, спілкуватися, бути гнучким у стосунках. Важливо також культивувати в сім'ї самостійність, аби кожен міг залишатися індивідуальністю незатьмареною тощо.

## 6.5. Міжетнічні конфлікти

*Недостатньо мати мудрість,  
потрібно вміти нею користуватися.*

Цицерон

Складність етнополітичної ситуації в Україні полягає насамперед в об'єктивних умовах, що склалися через багаторічну імперську політику, примусову депортацію народів, а також русифікацію під гаслами “єдиної, неділимої” або пролетарського інтернаціоналізму. Розпад тоталітарного режиму викликав нечуване піднесення національної свідомості й призивів до пошуків нових форм національної самоорганізації, щонайперше у сфері державотворення, відродження культури, релігії та ін.

Державна політика України у сфері регулювання міжетнічних відносин загалом орієнтована на підтримку мови, культури, традицій, вірувань національних меншин.

Під етнічним конфліктом сучасна політологія розуміє конфлікт з певним рівнем організованої політичної дії суспільних рухів, масових безпорядків, сепаратистських виступів — аж до громадянської війни, де протистояння відбувається на межі етнічної спільноти. Етноконфлікти — різні за видом, змістом і проявом. Етноконфлікти бувають гострими й латентними, їх можна структурувати також за часом протікання — короткотермінові й тривалі. Як правило, короткотермінові — гострі етноконфлікти, тоді як латентні — триваліші.

Водночас поняття “етнічні конфлікти” — умовне, бо інколи його можна вважати етнічними чинниками. Ними можуть виступати відмінності між етнічними й державними кордонами, відмінності в державному та правовому статусі народів, етнічних груп, різне співвідношення чисельності етнічних груп в одному регіоні та нерівноправне ставлення до них титульного етносу.

Мотивом, що сприяє конфлікту, може бути страх втрати національної самобутності, асиміляція меншого етносу в межах чисельнішого.

Однією з граней кризи, яку переживає Україна, є недостатня національна самоідентифікація. Український соціум поки що доконечно не усвідомлює себе українським, а тому національна незалежність України для частини її жителів не є пріоритетною цінністю. Колективне “я” нації надто слабе, щоб утворити духовно цілісну спільноту; темпи формування політичної нації надто повільні. Це теж серйозна проблема для міжнаціональної злагоди.

В ідеалі ж національна ідентичність є для людини джерелом гордості, бо усвідомлення належності до певної нації створює відчуття захищеності, є джерелом патріотизму та утвердження громадянської позиції. Значна частина населення перебуває в стані своєрідної етно-маргінальності. Двокультурна ідентичність із переважною орієнтацією на російську систему цінностей особливо дається взнаки в містах сходу й півдня України. Кризу самоідентифікації можна подолати лише через певний час, залежно від того, наскільки впевнено просуватиметься країна шляхом формування демократії та динамічного громадянського суспільства.

Міжетнічні конфлікти досить трагічні, причини появи їх різні. Вони можуть виникнути тоді, коли долаються перешкоди, котрі певні сили ставлять на шляху розвитку нації. Часом національних форм набирають проблеми, що виникають на економічному, політичному, ідеологічному чи релігійному підґрунті. Трапляються випадки виникнення міжнаціональних конфліктів через політичні спекуляції окремих політиків. Але незважаючи на те, що форми прояву конфліктних ситуацій різні, їх треба своєчасно спрогнозувати з метою запобігання.

Українська національна держава будується усіма політичними силами: націоналістами, соціалістами, комуністами, але кожна з них під національною проблемою розуміє своє, тому перед народом України стоїть проблема облаштування етнополітичних потреб етносів, спрямування їхніх потенцій на розв’язання не тільки соціально-економічних проблем, які є і будуть у суспільстві, а й стежити за своєчасним задоволенням потреб культурно-духовного розвитку національних меншин.

Ще 1977 року група американських учених попереджала політиків, що “етнічні відмінності — єдине найважливіше джерело великомасштабного конфлікту всередині держави”.

За прогнозами західних учених, черговий цикл етнонаціонального вибуху відбудеться вже на початку XXI століття. Сьогодні майже кожний етнос намагається побудувати свою власну державу, забезпечити собі участь на найвищому державному рівні, аби створити найкращі умови для власного існування. Справжня безпека власної етнічності може бути досягнута лише завдяки пошуковій консенсусу та гарантуванню безпеки кожній з етнічних спільнот, які проживають у поліетнічній державі, що зрештою має забезпечити стабільність у країні, регіоні й світі.

Забезпечення етнополітичної стабільності максимально можливе завдяки врахуванню й задоволенню інтересів етнічних спільнот, досягненню їхнього балансу з інтересами інших етносів, а також із загальнонаціональними та загальнодержавними інтересами.

Міжетнічні конфлікти, в основі яких лежить рефлекс міжплемінної ворожнечі, охопили весь посткомуністичний простір від хорватського Дубровника до російських Курил, певною мірою однаково виявляючи себе серед етносів, різних за географією та культурно-історичною традицією. “Розгорнувся процес етнічної солідаризації та конфронтації за принципом “свій — чужий”. Племінна ознака “свійськості” згуртовує соціум сильніше за будь-яку ідеологію”.

Хвиля міжетнічних конфліктів, що прокотилася Радянським Союзом протягом останніх десяти років його існування (грудень 1986 — Алма-Ата, 1988 — початок карабахського конфлікту, 1989 — Тбілісі, 1988–1990 — Прибалтика, 1990 — Таджикистан, 1989–1991 — Молдавія-Придністров’я), продемонструвала, що рушійною силою розвитку конфліктів були інтереси національних еліт. Ці інтереси мали етнополітичний характер.

Ситуацію, що склалася на теренах колишнього СРСР у сфері міжетнічних відносин, можна визначити як наслідок грубого втручання колишніх політичних режимів у природний процес етногенезу і не цілком адекватної етнополітики новітніх незалежних держав.

Розпад СРСР відкрив широкі можливості для культурного та політичного самовизначення етносів. Проте виявилася певна дисгармонія між етнічною самобутністю й інтеграцією. Їхня внутрішня

структура, родоплемінні, конфесійні уподобання тяжіли над етнонаціональною самоідентифікацією. Загрозливою стала деетнізація. Внаслідок державного розмежування розірваною виявилася тканина багатьох етнічних спільнот.

Держави, що утворилися при розпаді СРСР, не мали традицій демократичного здійснення етнополітики, не змогли в перші дні забезпечити належний регулюючий вплив на перебіг етносоціальних та етнокультурних процесів, а в окремих випадках відходили від демократичних принципів їх здійснення.

На теренах пострадянського простору почали спалахувати або загострюватися міжетнічні конфлікти.

Міжнаціональна напруженість в Україні загострюється за рахунок втручань світових та “діаспорних” політико-громадських інституцій. Зрозуміло, що міжнародні демократичні принципи й стандарти повинні бути до певної міри мірилом, але не цілком.

Характерною ознакою суспільного розвитку нині є актуалізація щонайменше трьох аспектів життя — етнічного, релігійного та міграційного.

В Україні, як і в більшості інших країн, серцевиною цього взаємозв'язку є державна політика міжетнічних відносин. Ця проблема є надзвичайно важливою в державотворчому процесі. Вона може стати або цементуючим фактором суспільних відносин, або навпаки — призвести до тяжких соціальних потрясінь і навіть розпаду (колишня Югославія). Стан міжетнічних стосунків здебільшого впливає і на розвиток міждержавних відносин.

Що ж до українських етноконфліктогенних проблем, то можна згадати про конфліктний потенціал певної частини української інтелектуальної еліти, орієнтованої на традиційні етнополітичні та національно-культурні цінності. Серед них — самостійність і державна незалежність, національно-культурне відродження й розвиток. А з другого боку — представники російськомовної радянської еліти, яка бачила українську перспективу по-своєму. Слід мати на увазі, що ця проблемна ситуація носить латентний характер і має своє історичне підґрунтя. Хоча якщо оцінювати громадську думку, то переважає російськомовна проблема.

Дискримінації щодо росіян зустрічаються рідко, і про це свідчать дані вивчення громадської думки [22, 96]. До того ж вищим є показник не завжди толерантного ставлення до українців в Україні, ніж до

інших етносів. Це норма, титульна нація має інколи поступатися заради миру і злагоди.

На запитання: “Чи доводилося Вам протягом останнього року стикатися з випадками дискримінації (порушення прав та інтересів) щодо росіян?” тільки 10 % респондентів відповіли “так” (табл. 1) [22, 96].

Таблиця 1

Відповідь	1994 р.	1995 р.	1996 р.	1997 р.	1998 р.	1999 р.	2000 р.	2001 р.
Так	9	10	9	7	9	9	6	10
Ні	86	90	9	92	90	91	94	89
Не відповіли	6	1	1	0	1	1	1	1

На запитання: “Чи доводилося Вам протягом останнього року стикатися з випадками дискримінації (порушення прав та інтересів) щодо українців?” — було одержано такі відповіді (табл. 2) [22, 96].

Таблиця 2

Відповідь	1994 р.	1995 р.	1996 р.	1997 р.	1998 р.	1999 р.	2000 р.	2001 р.
Так	7	7	9	7	10	9	8	13
Ні	88	93	90	93	90	90	91	87
Не відповіли	5	0	0	0	1	1	1	1

Існують залишки колишніх проблемних ситуацій між українцями та євреями.

За радянських часів вони мали здебільшого латентний характер у вигляді побутового антисемітизму. У середині 60-х — наприкінці 80-х років з’являється антисемітизм офіційного гатунку, що спровокував масовий від’їзд євреїв за кордон. Тому якщо на побутовому рівні цей конфлікт мав швидше характер “конфлікту етностереотипів”, то на офіційному — це був конфлікт влади й етнічної громади, що відчувала дискримінацію за етнічною ознакою.

Сьогодні українсько-єврейські етнічні відносини змінилися на краще. Антисемітизму не спостерігається не тільки в діях влади, а й на побутовому рівні, хоча певні винятки зустрічаються.

Про це неодноразово заявляли й самі лідери Єврейського національного конгресу та міжнародних єврейських організацій в Україні.

Якщо звернутися до громадської думки, то в процесі відстеження цієї проблеми (1994–2001 рр.) 93,4 % респондентів заявили про те, що дискримінації євреїв не відчувається (табл. 3) [22, 97].

Таблиця 3

Відповідь	1994 р.	1995 р.	1996 р.	1997 р.	1998 р.	1999 р.	2000 р.	2001 р.
Так	7	6	7	4	5	7	5	6
Ні	86	94	93	95	93	92	95	93
Не відповіли	7	1	1	1	1	1	1	1

Спостерігаються проблемні ситуації всередині титульного етносу, що має теж здебільшого латентний характер і пов'язано з мовно-культурною та етноконфесійною ідентичністю, а також проблемні ситуації між регіонами (Галицький, а тепер Кримський).

Одним із чинників конфліктності є проблема Закарпаття, пов'язана з частиною еліти закарпатських русинів та владою, через те що русини вимагають визнати за ними офіційний етнонім “русин” та надання права національно-культурної автономії. Сучасні етнологічні, психолінгвістичні та історичні дослідження не підтверджують цього.

Що ж до проблемних ситуацій конфліктологічного спрямування, то вони не мають суттєвого змісту.

На запитання: “Чи доводилося Вам за останній рік стикатися з випадками дискримінації (порушення прав та інтересів) стосовно інших національностей?” — було одержано такі відповіді (табл. 4) [22, 97].

Таблиця 4

Відповідь	1994 р.	1995 р.	1996 р.	1997 р.	1998 р.	1999 р.	2000 р.	2001 р.
Так	5	6	6	5	6	5	5	7
Ні	84	92	92	93	92	90	90	88
Не відповіли	12	1	2	3	3	5	4	5

### *Основні чинники консолідації українського суспільства*

- Важливим фактором консолідації суспільства є загальнознаний авторитет лідера.
- Єдина державна ідеологія — “суспільна ідеологія”. Її поки що немає.
- Нова єдина ідеологічна концепція повинна відображати інтереси всіх верств нашого суспільства. Серйозним підґрунтям такої



ідеї може бути концепція “багатої нації”. Вона сьогодні може поєднати національний і соціальний чинники і бути перспективною в часі.

- Консолідуючий чинник — релігія, церква, єдиний патріарх, єдина православна помісна Церква України.
- Приватизація приведе до остаточного визнання громадянства, змусить задуматися, де його справжня батьківщина. Люди будуть об’єднані не тільки ідеями, а й матеріальними чинниками.
- Загальновизнані герої нації.
- Добрі сусіди та розумне ставлення до них.
- Спільна історична пам’ять та її осмислення.
- Консолідуючий чинник — державна мова і толерантне ставлення до інших мов.
- Єдина структура громадянського суспільства тощо.

Насправді етнічні чинники розділяють людей сильніше, ніж економічні, соціальні та ідеологічні. Людина може змінити свій світогляд, свій економічний, соціальний статус, проте свою етнічну належність не міняє. Саме коли ця відмінність накладається на проблеми статусу, економічні та інші проблеми, утворюється сильний заряд соціального напруження.

Досить складними у системі державної етнополітики є конфлікти на міграційному ґрунті. Вчені такі конфлікти вважають як деконструктивними, так і деструктивними. Якщо ж конфлікт розв’язує перспективні, еволюційні проблеми, то їх вважають рушійною силою еволюційного розвитку. Суспільне буття в жодному разі без проблем розвиватися не може.

У царині етнічних і соціальних конфліктів закладено умови для боротьби за життєвий простір, культурні та соціальні надбання. Конфронтація на ґрунті “мое” і “твое”, біовиживання — це одвічна природна та соціальна проблема. Конфліктогенність у природі та соціумі — універсальне біокомунікативне явище, яке забезпечує збалансованість зв’язків, відносин, обміну ресурсами, протистоянь, міграції, закономірної селекції й циркуляції між закритими екосистемами. Конфлікт існує як в макро-, так і мікробутті, наповнює земний світ конкурентними формами співжиття.

Порушення прав людини та міжетнічні конфлікти дедалі частіше стають причиною як масових міграційних процесів, так і переміщення населення всередині країни.

Нинішні потоки біженців все частіше набувають форми масової втечі під тиском воєнних, політичних, релігійних, морально-психологічних обставин із місць їхнього традиційного мешкання в інші місця чи держави з метою врятування від етноциду. Захист від етноциду є основним мотивом, внаслідок якого етнічна група перетворюється на етнічних біженців. Як правило, етнічні біженці є жертвами політики державного шовінізму, або ксенофобії, а приводом до цього слугують кризові явища в суспільстві.

Цілеспрямоване впорядкування міграційних потоків, подолання негативних наслідків і неконтрольованих процесів міграції, забезпечення умов реалізації прав мігрантів, захисту шукачів притулку, біженців.

У системі сучасних етнополітичних проблем набуває свого суттєвого осмислення конфлікт, під яким розуміють невідповідність інтересів певних етносів між собою або між етносами й державою, або між державами.

Нескінченний процес зародження та розвитку етнополітичних конфліктів потребує врахування їхньої невідкладності й здатності легітимізувати чи делегітимізувати політичну систему та політичний режим поліетнічного суспільства. Слід мати на увазі й те, що від розвитку етнополітичних конфліктів залежить стабільність і безпека окремих поліетнічних держав, регіонів (Косово).

Стосовно України, то нескінченний процес зародження і розвитку етнополітичних проблем впливає на стабільність і безпеку українського поліетнічного суспільства, а також на хід усіх реформ і перетворень. Можна твердити, що етнополітичні конфлікти виступають і рушійною силою суспільного розвитку, тому важливо оволодівати мистецтвом їх управління та врегулювання. Тож і з'явилася наука — етнополітична конфліктологія, мета якої — дослідження етнічних конфліктів, розробка понятійного апарату, аналіз причин конфліктності в етнополітичній сфері, пошуки ефективних шляхів і методів прогнозування, контролю й керування конфліктами тощо.

Етнополітичні конфлікти виникають між політизованими етносами в процесі їх виходу на арену політичного життя, протистояння та боротьби між собою за збереження чи зміну статусу, за контроль над територією, ресурсами, за вплив на органи влади тощо.

Отже, етнополітичні конфлікти завжди мають соціальну природу, виникають у суспільстві, серед людей і їхніх спільнот. Тому пере-

рахувати всі ймовірні причини, детермінанти, чинники, передумови виникнення етнополітичних конфліктів практично неможливо. Але в суспільному житті вони завжди існуватимуть. Суспільні науки та соціальна політика повинні мати певний теоретичний та практичний досвід і потенціал для нейтралізації негативних явищ. На превеликий жаль, поки що в Україні ґрунтовних наукових розробок щодо використання різноманітних суспільних механізмів у практичній діяльності немає.

Однак у загальному вигляді для запобігання етнічним конфліктам важлива роль має належати національному законодавству.

Виходячи з того, що людство — динамічна, самоорганізуюча система, історична практика вчить, що суспільство не може нехтувати симптоми назріваючих конфліктних ситуацій, а повинна запобігати їм. Корисний є досвід національної політики інших держав, де досягнуто взаєморозуміння і злагоди.

Для вивчення передумов, причин, розвитку, наслідків етнополітичних конфліктів застосовуються різні методи соціологічних і психологічних досліджень — залежно від їх мети та завдань. Найчастіше соціологи використовують метод опитування, насамперед таку його форму, як анкетування. За допомогою його можна з'ясувати думку різних соціальних груп, спільнот, окремих індивідів стосовно етнополітичних проблем у суспільстві, виявити найгостріші проблеми в етнічному середовищі, що можуть стати причиною непорозумінь у майбутньому.

Поряд із методом опитування застосовують спостереження, особливістю якого є безпосередній зв'язок з об'єктом. Перевага — оперативність інформації, конкретність даних тощо. Досить ефективно дослідники використовують контент-аналіз із метою вивчення періодичних видань. Психологи використовують відповідно метод тестів.

Для попередження та вирішення етнополітичних конфліктів необхідна наявність відповідного механізму, важливим компонентом якого є функціонування сильної правової держави. Така держава виступає гарантом цивілізованого суспільства, забезпечуючи права особи, етносу, нації.

Кожен суспільний механізм має свою специфіку, тісно пов'язану з особистістю й суспільством, тому бажано нейтралізувати негативний вплив один на одного.

## *Запобігання міжетнічним конфліктам — складова дієвої етнополітики в державі*

Найважливішими діями можуть бути:

- вироблення програми (заходів) щодо прогнозування та запобігання конфліктним ситуаціям;
- забезпечення національним меншинам доступу до політичного впливу в усіх сферах суспільного життя;
- утвердити справедливе представництво етносів у виборчій системі;
- сформувати правові відносини, зорієнтовані на забезпечення рівності прав усіх громадян;
- використання системи економічних пільг (регіональні інвестиції, субсидії, регіональні програми);
- забезпечення облаштування та соціальної адаптації осіб, що повертаються з місць депортацій;
- розв'язання нагальних соціальних проблем біженців і мігрантів;
- періодична модернізація механізму державного регулювання етнонаціональних процесів на різних рівнях;
- створення інформаційної системи етносоціального і етнодемократичного моніторингу прогнозування й оцінка розвитку етнополітичних та міжетнічних проблем, розробка інструментарію їх завчасного попередження та ін.;
- уникнення вирішення міжетнічних суперечностей за допомогою військових формуваль.

Міжетнічні проблеми на сучасному етапі набули характеру феномену перехідного періоду. Науковий підхід до їх вивчення потребує розробки певної методології.

Така методологія повинна визначати шляхи і форми вивчення цієї проблеми, а також ставлення дослідників і політиків до цього феномену. Від цього залежить розуміння законів конфліктогенного процесу, вибір шляхів регулювання конфліктної поведінки та вирішення конфліктних суперечностей.

У вирішенні міжетнічних, міжнаціональних проблемних ситуацій в Україні важливе місце повинно належати утвердженню стабільності, прийняттю правових актів, досягненню консенсусу та злагоди.

Задля миру й спокою в суверенній Україні, злагоди в міжетнічних відносинах, нормалізації етнополітичної ситуації важливе місце в країні має належати розробці ефективної технології управління сферою

міжетнічних процесів, створенню надійного дієвого механізму попередження негативних явищ, прогнозування етнополітичних процесів.

## 6.6. Міжконфесійні конфлікти

*Якщо можливо, будьте в мирі з усіма*  
(Римл. 12.18)

Міжконфесійні конфлікти класифікуються на макроконфлікти (між народами, націями, державами) і мікроконфлікти (між соціальними та релігійними групами, окремими особами). Яка ж релігійна ситуація в Україні? Нині — це поліконфесійна держава, в якій діє майже 17 тисяч громад 92 релігійних течій, напрямків та їхніх відтінків. За останні роки релігійна мережа України розширилася, збільшилася кількість духовних навчальних закладів, монастирів, місій, братств.

Релігійні осередки здійснюють сьогодні значну благодійницьку, виховну та просвітницьку роботу як у світі, так і в Україні. У суспільстві це сприймається позитивно. Однак релігійна ситуація в Україні супроводжується як позитивними, так і негативними процесами й тенденціями.

Найбільшою проблемою життя церков в Україні є конфліктність у релігійному середовищі, що пов'язано з міжконфесійними взаєминами. Лінії протистояння у релігійному середовищі такі:

- православно-католицька — між усіма відгалуженнями українського православ'я, з одного боку, та римо- і греко-католиками — з другого;
- міжправославна — між Українською православною церквою, яка перебуває в юрисдикції Московського патріархату, та Українською православною церквою Київського патріархату;
- внутрішні суперечності в інших конфесіях, які хоча й не набрали такої небезпечної гостроти, як у православ'ї, але істотно знижують потенціал релігійних організацій;
- зіткнення між традиційними для України релігіями та неорелігіями тощо.

Причини міжконфесійних і внутрішньоцерковних протистоянь досить глибоко коріняться в національному, релігійно-догматичному й історичному контекстах. Однак треба визнати, що вони значною

мірою підсилені соціально-політичною та економічною ситуаціями в Україні. Живлять їх і нерозв'язані проблеми власності на культові споруди, боротьба за розподіл сфер впливу тощо.

Великий потенціал конфліктності спостерігається в українському православ'ї, яке зараз поділяється на три юрисдикції. Конкуренція між центрами полягає в тому, щоб виграти змагання за вплив на мільйони православних, закріпити за собою певну територію впливу.

Розглядаючи причини міжконфесійних конфліктів, важливо зважати на зовнішньополітичний чинник — вплив закордонних релігійних центрів на віруючих різних церков України.

Настирливий тиск на весь посттоталітарний простір неорелігійних організацій, груп, зарубіжних центрів, які, використовуючи свої фінансові можливості, ведуть активну місіонерську діяльність, нерідко виходячи при цьому за рамки закону й не рахуючися з історичними традиціями, культурою українського народу, громадською думкою. До певної міри цьому сприяють засоби масової інформації недержавної власності.

Щоб запобігати конфліктам, на наш погляд, слід:

*По-перше*, впроваджувати органами державної влади ефективні заходи, у тому числі законодавчо, спрямовані на реальне відокремлення релігії від політики.

*По-друге*, утверджувати серед віруючих розуміння недопустимості зіткнень на релігійному ґрунті, а в свідомості церковних ієрархів — відповідальність: християнська позиція повинна взяти гору над амбіціями.

*По-третьє*, об'єднати православ'я України, над чим необхідно творчо працювати усім миром.

*По-четверте*, державі доцільно забезпечити відповідну правову базу, здатну створити сприятливі умови для подолання міжцерковних суперечностей тощо.

Тільки об'єднання всіх духовних сил суспільства, різних верств населення, незалежно від їхніх світоглядних орієнтацій, серед яких важливе місце належить релігійним цінностям, сприятиме формуванню етноконфесійної культури та злагоди.

Міжцерковний конфлікт в Україні давно вийшов за її межі. Він втягнув у свою орбіту й такі зацікавлені зарубіжні релігійні центри, як Ватикан, якому не байдужа доля Української греко-католицької церкви, Москву, яка має безпосередній вплив на Українську правос-

лавну церкву Московського патріархату, релігійно-церковні формування української діаспори.

Міжцерковне примирення в Україні сьогодні дуже важливе, воно варте уваги найкомпетентніших політиків, релігійних і громадських діячів, учених.

Нинішній етап демократизації та гуманізації суспільства відкриває значні можливості для того, щоб зняти те негативне, що ще коріниться в національній свідомості народів. Це дасть змогу кожному чітко визначити своє ставлення до національних і загальнолюдських цінностей, активно залучати духовенство та віруючих до гармонізації міжнаціональних стосунків і побудови громадянського суспільства в Україні. Світовий досвід цивілізованих країн вчить, що злагода духовна — шлях до миру в державі.

Відокремлення церкви від держави було протиприродним і значною мірою сприяло збідненню як духовної, так і матеріальної української культури, бо саме в лоні церкви жила національна мова, архітектура, малярство тощо.

Відсторонення релігійних інституцій стало причиною неповної інкультурації особи з її подальшим наслідками манкуртства, підлабузництва тощо. Тому не зайве нагадати стару істину, що культура розпочалася із служіння культові Бога, служіння самовідданого, офірного, що окрасою нашої землі й досі є культові споруди, зведені на честь святих.

Церква є не лише світоглядно-конфесійним феноменом, а й суспільним, а тому її слід розглядати як невід'ємний чинник поступу нації. У цьому є й певне пояснення, чому нині посилилася довіра до церкви (це засвідчили в 2001 р. 47 % респондентів).

Християнське віровчення — теоцентричне і антропоцентричне одночасно. В його центрі — Бог і людина, їхні взаємини та співпраця. Любов до Бога та ближнього визнається християнством рівнозначною. Відповідно до християнського віровчення людина — це особлива частина творіння, наділена такими якостями, яких не має жодна інша істота. Згідно з цими якостями їй відведена і роль співробітництва з Богом на Землі задля вдосконалення його творіння.

Нема нічого поганого в тому, що кожен з нас вірує: саме його розуміння Бога, Святого Письма чи ролі церкви є правильним, можливо, навіть єдино правильним. Проте кепсько, коли ми намагаємося наші переконання насаджувати силою, не рахуючися з тим, що інші можуть мати свої уявлення — не менш дорогі для них, ніж наші.

Релігія в усіх культурах світу була в центрі соціальних і політичних подій, визначала духовну ситуацію часу, позначалася на сім'ї, у навчанні й вихованні. Релігійні діячі нерідко ставали загальнознайними лідерами, утверджувалися як суспільні реформатори, державотворці, політики (І. Огієнко, П. Могила, А. Шептицький та ін.)

### ***Контрольні питання***

1. Ваше власне розуміння рольових конфліктів.
2. Що ви знаєте про політичні конфлікти?
3. Як ви розумієте проблему “кризовий стан сучасного українського суспільства”?
4. Які причини найчастіше викликають сімейні конфлікти?
5. Що ви вкладаєте в поняття сім'я?
6. Назвіть основні причини міжетнічних конфліктів.
7. Міжконфесійні конфлікти, їхня суть, а також причини, що їх зумовлюють нині в Україні.

### ***Список використаної та рекомендованої літератури***

1. *Академічне релігієзнавство: Підручник / За наук. ред. проф. А. Колодного.* — К., 2000.
2. *Аронсон Э., Уильсон Т., Эйкерт Р.* Социальная психология. Психологические законы поведения человека в социуме. — СПб., 2002.
3. *Гіденс Е.* Соціологія. — К., 1999.
4. *Гришина Н. В.* Психология конфликта. — СПб., 2000.
5. *Дмитриев А. В.* Конфликтология: Учеб. пособие. — М., 2000.
6. *Донченко Е. А., Титаренко Т. Н.* Личность: конфликт и гармония. — К., 1989.
7. *Емельянов С. М.* Практикум по конфликтологии. — СПб., 2000.
8. *Картунов О., Кремень В., Маруховська О.* Жодний тип суспільства не має імунітету від етнічних домагань // Віче. — 1998. — № 6.
9. *Кресіна І.* У пошуках власної моделі самоствердження // Віче. 1997. — № 7.
10. *Максименко С. Д.* Психологія в соціальній та педагогічній практиці: методологія, програми, процедури. — К., 1998.
11. *Основи етнодержавства / За ред. Ю. Римаренка.* — Л., 1997.



12. *Пірен М.* Деонтологія конфліктів та управління. — К., 2001.
13. *Пірен М.* Етнополітичні процеси в сучасній Україні. — К., 1999.
14. *Пірен М. І.* Цивілізована національна ідея — основа етнонаціональної злагоди в українському суспільстві // Вісник УАДУ, 1997. — № 3–4.
15. *Пойченко А.* Конфлікти у громадянському суспільстві / Формування громадянського суспільства в Україні: стан, проблеми, перспективи. — К., 2001.
16. *Политическая психология: Учеб. пособие для вузов / Под общей ред. А. А. Деркача, В. И. Жукова, Л. Г. Лаптева.* — М., 2001.
17. *Попович М.* Національна культура і культура нації. — К., 1992.
18. *Психология конфликта / Сост. и общая ред. Н. В. Гришиной.* — СПб., 2000.
19. *Рогов Е. И.* Настольная книга практического психолога в образовании. — М., 1996.
20. *Савчин М. В.* Духовний потенціал людини. — Івано-Франківськ, 2001.
21. *Сорокин П.* Человек. Цивилизация. Общество. — М., 1992.
22. *Українське суспільство 1994–2001. Результати опитування громадської думки.* — К., 2001.
23. *Франкл В.* Человек в поисках смысла. — М., 1990.
24. *Фролов С. Ф.* Социология: сотрудничество и конфликты. — М., 1997.
25. *Фромм Э.* Бегство от свободы. — М., 1993.
26. *Хассен С.* Освобождение от психологического насилия. — СПб., 2001.
27. *Шейнов В. П.* Конфликты в нашей жизни и их разрешение. — Минск, 1997.
28. *Щёкин Г. В.* Социальная теория и кадровая политика: Моногр. — К., 2000.
29. *Яценко Т. С.* Психологічні основи групової психокорекції. — К., 1996.

## ВЛАДА Й КОНФЛІКТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 7.1. Влада як соціальний інститут та інструмент управління

*Влада* існує скрізь, де є люди та їх об'єднання: в сім'ї, на виробництві, в різного типу організаціях тощо.

Слово “*влада*” чуємо часто. Ми користуємося цим словом, проте не особливо замислюємося над самим поняттям — “що означає влада?” Розглядаючи існуючі нині концепції влади, насамперед впадає в очі їхня численність і різноманітність.

Наприклад, *Томас Гоббс* визначав, що *влада* — це засоби досягти блага в майбутньому, а саме життя — вічне безперервне прагнення до влади, яке припиняється лише тоді, коли людина стає немічною або вмирає.

На початку ХХ ст. *Макс Вебер* визначав *владу* як можливість індивіда здійснювати свою волю всупереч опору інших. Існує багато інших поглядів на владу.

Однак виникає запитання: чому в нашій морально-політичній лексичі існує концепція влади? Бо влада включає в себе поняття “здатності” і “можливості”, “потреби”, “розвиток”, “пошук” тощо.

Мотивація влади — одна з головних рушійних сил людської діяльності. Психологи вважають, що це егоїстична чи навіть садистська сила, яка, як і будь-яка схильність, до кінця ніколи не буває задоволеною. Владу не віддають, її втрачають і, як правило, в драма-

тичних ситуаціях. Досить поширеною є думка про те, що немає меж задоволення владою у людей, які прагнуть її мати.

*Влада* являє собою можливість і здатність впливати на поведінку інших людей чи груп завдяки волі, авторитету, праву, насиллю.

*Влада* є інструментом управління та необхідною умовою функціонування організації, здійснення її місії, досягнення її завдань і мети.

*Влада в організації* — це соціальні відносини, які передбачають обов'язкове виконання волі керівника підлеглими, що зумовлено наявністю в нього прав і можливостей примусу.

Поняття “*влада*” тісно пов'язане з поняттям “*вплив*” і “*залежність*”. Як вони діють?

*Вплив* проявляється в процесі зміни індивідом поведінки іншої людини, її установок, намірів, уявлень.

Відмінність між *владою* і *впливом* полягає переважно в силі самого впливу. *Влада* надає значної сили впливу й наявності підлеглості.

*Залежність* (незалежність) характеризує ступінь самостійності у прийнятті рішень з тих чи інших питань.

*Суть влади* в тому, що той, хто має вплив, одержує можливість задовольняти будь-яку потребу того, над ким має *владу*. Відповідно до цього він набуває можливості впливати на поведінку іншого індивіда.

*Компонентами* влади в організації є суб'єкт, об'єкт, основи влади, її межі, обсяг, інструменти й показники.

*Суб'єктом* влади в організації, здійсненні її є керівник або той, хто віддає розпорядження, маючи відповідні права та засоби на це.

*Об'єкт* влади — виконавець керівних указівок, розпоряджень.

*Відносини суб'єкт — об'єкт* влади можуть бути різними: від добровільної підлеглості до явного опору, що може перейти в конфлікт.

*Інструментами* влади керівника (управлінця) є офіційні повноваження, закріплені в посадових інструкціях, авторитет керівника, ресурси й інформація.

*Інструментами* влади підлеглих можуть бути якість виконання поставлених завдань; інформація про організацію, людей, методи виконання роботи; доступ до джерел інформації, вплив, який мають підлеглі на своїх колег.

*Основи* влади в організації можуть бути різноманітними: примус, ресурси, добровільне підкорення тощо.

*Примус* виникає, коли підкорення здійснюється під впливом страху, коли індивід вважає, що той, у кого в руках влада, може завдати йому прикрощів (позбавлення премії, штрафи, позбавлення роботи).

*Страх і влада.* Причиною страху можуть бути події, умови, ситуації, які несуть сигнал небезпеки. Очікування, розрядка та спокій — обов'язкові фази страху. Ф. Ніцше, А. Шопенгауер, О. Шпенглер та інші дослідники вважали страх природним станом людини, що усвідомлює самотність, беззмістовність свого існування, нестабільність свого становища в соціумі. Наприклад, за М. Бердяєвим, страх лежить в основі життя особистості й править світом. Страх завжди відігравав роль важливого регулятора поведінки особистості (страх перед покаранням, владою та ін.). Реакція індивіда на страх — досить стійкий стан, який зберігається навіть при його безглузді.

*Думка* “чи доцільно так багато працювати, якщо так мало платять?” призводить до конфліктів (соціальних, страйків, індивідуальних та ін.). Але страх опинитися “за бортом” змушує людину все-таки працювати.

*Інформаційні ресурси, інформація* — найпоширеніша основа влади в сучасних умовах. Підтверджується відоме правило: “Хто володіє інформацією, той володіє світом”. Особи, організації, що володіють інформацією, можуть диктувати свої умови. Інформаційна влада може мати не тільки особистісний характер, а й впливати на контроль над засобами отримання цієї інформації, над інформаційними потоками тощо.

Інформаційна влада може сприяти застосуванню різних засобів маніпулювання, тобто управління поведінкою людей супроти їхніх інтересів.

Близькими до інформаційних ресурсів є *ресурси нових знань*, тобто влада, що ґрунтується на знаннях. Вважається, що носії нових знань можуть дати конкретні рекомендації у зв'язку з їх застосуванням, за необхідності виходити зі складних ситуацій.

*Добровільне підкорення* як основа влади передбачає використання однієї з трьох складових: *особистої харизми, переконаності, традиції*.

*Особиста харизма* являє собою привабливість для оточуючих тих чи інших якостей керівника (лідера). Заради можливості отримати його підтримку, схвалення підкоряються його вказівкам. Харизматична влада побудована не на логіці, не на традиціях, а на сильних особистісних якостях чи таланті лідера.

Переконаність у необхідності підкорятись і виконувати вимоги конкретної особи, що нав'язує свою точку зору, вважається обов'язковою умовою сильної влади.

*Традиційна влада* орієнтована на посаду, чин незалежно від особи, що її обіймає.

*Влада в організації використовується ефективно* за таких умов:

- потреба виконавця, на якій базується вплив, має для нього велике значення;
- виконавець розглядає керівника як того, хто дозволяє йому реалізувати свої потреби;
- виконавець повинен бути переконаним, що виконання завдання приведе до реалізації його потреб.

Цікаво, що деякі керівники, управлінці ніяк не можуть усвідомити, що *право на владу* обумовлюється *посаднанням офіційної влади посади* з лідерством керівника.

*Потреба влади* проявляється як прагнення мати вплив на людей, давати поради, надавати допомогу.

Сила влади залежить:

- від вартості тих потреб особистості, на базі яких здійснюється цей вплив;
- від можливості впливової особи задовольнити цю потребу або ж від думки підлеглого, що керівник це може зробити.

Конфлікт виникає за умови звільнення об'єкта від залежності, при цьому:

- потреба індивіда, на якій базується влада, зменшується, і ця особистість звільняється від влади суб'єкта;
- суб'єкт не може повністю задовольнити потреби індивіда;
- з'являється третя особа, яка може задовольнити ці потреби об'єкта краще і швидше.

### ***Причини конфліктів в організаціях***

Існує багато різних причин виникнення конфліктів в організації. Об'єктивними вважаються такі:

- ресурсна група причин (влада, премія, земля);
- інформаційна група причин (факти, чутки, перекручення (випадкові й спеціальні));
- ціннісна група причин (принципи, які ми проголошуємо або заперечуємо, особистісні системи переконань, поведінка, відмінність у цілях, стилях поведінки, у рівні кваліфікації, освіти);

- структурна група причин (взаємозалежність завдань, неправильний розподіл відповідальності, невідпрацьованість структур управління);
- комунікативна або поведінкова група, зокрема поведінка індивіда, яка не відповідає очікуванням оточення.

### ***Влада як об'єкт конфліктів***

*Чесність вмирає, коли продається.*

Жорж Санд

Обсяг реальної влади в організації — постійна величина, тому будь-який її перерозподіл передбачає зняття певних її повноважень з одних осіб та передачу їх іншим. У такій боротьбі перетинаються інтереси різних керівників, що й визначає суб'єктів конфліктної взаємодії.

*Факторами*, що визначають боротьбу за владу при її перерозподілі, можуть бути: особистісні мотиви, стратегічні цілі, брак ресурсів, кон'юнктура тощо.

Боротьба між конфлікуючими сторонами іде за:

- розширення меж влади;
- збільшення обсягу влади;
- зміну основ влади;
- підвищення особистісного статусу.

## **7.2. Влада як ресурс керівника**

Набуття влади індивідом передбачає поєднання на практиці лідерських рис особистості й посадових можливостей, закладених у структурі управління.

*Лідерство* — це прояв соціальної активності членів групи колективу. Лідер — член групи, який самостійно висувається на роль неформального керівника в умовах певної, досить значущої ситуації, щоб забезпечити ефективну організацію спільної діяльності людей.

*Лідери бувають:*

- ситуативні, їх висунення пов'язане з певною ситуацією, особистими якостями, які можуть у цій ситуації допомогти групі розв'язати наявні проблеми;
- формальні — офіційно призначені;

- позитивні — їхня діяльність збігається із загальними напрямками офіційного керівника колективу;
- негативні — це або постійний порушник дисципліни в колективі, або людина-носіє інших цінностей, або ж претендент на офіційну владу в колективі;
- явні — вони справжні лідери, і це враховують у колективі, особливо, коли приймаються рішення;
- приховані лідери — неформальні лідери колективу, вплив яких прихований від офіційного лідера;
- емоційні — їхній вплив базується на симпатії колективу, бажанні спілкуватися з ними.

Якщо керівник має слабкий вплив на членів колективу, то наявність сильного неформального лідера значно ускладнює йому життя.

Незалежно від природи влади право командувати виконавцями в організації реалізується в таких формах: переконання, примус, навіювання.

*Стиль* роботи керівника визначається типом особистості керівника, рівнем його виховання, досвідом, умовами роботи підприємства, стадією розвитку колективу. Це потрібно враховувати, інакше виникатимуть конфліктні поля суперечок.

*Ефективність стилю* керівництва визначається:

- показниками діяльності організації;
- психологічним кліматом у колективі;
- плинністю кадрів;
- рівнем конфліктності в колективі;
- виконавчою дисципліною.

*Курт Левін (1890–1947)*, німецький учений, провів в Енн Арборському університеті США серію експериментів, назвавши три “класичні” стилі керівництва:

- авторитарний;
- демократичний;
- пасивний (ліберальний).

*Важливими* є характер прийняття управлінських рішень і ставлення керівника до підлеглих (досвід з урахуванням американської ментальності).

*Авторитарний стиль.*

Для такого стилю властиве одноособове прийняття рішень з усіх питань, незначний інтерес до працівника як особистості. Шеф керує

підлеглими завдяки повноваженням офіційної посади, визначеної ієрархічною структурою організації; від підлеглих чекає покори, користується методами наказів і розпоряджень, сам визначає мету й завдання діяльності, жорстко контролює їхнє виконання, на власний розсуд нагороджує і карає підлеглих, співробітникам надає мінімум інформації.

*Демократичний стиль* — керівник прагне виробити колективні рішення. Мета діяльності узгоджується зі співробітниками. При розподілі завдань враховуються побажання членів групи. Оцінка діяльності співробітників відбувається за відомими усім критеріями.

*Пасивний стиль* (ліберальний) характеризується прагненням керівника відсторонитися від прийняття рішень або перекласти це завдання на когось, повна байдужість до справ колективу. Повна свобода дій у колективі. В колективі відсутнє чітке структурування праці, розподіл прав і обов'язків тощо.

Для *попередження* конфліктів у колективах доцільно *вміло використовувати владу*:

- чітко розмежовувати владні повноваження по горизонталі та вертикалі;
- уникати зосередження всіх повноважень влади в одних руках;
- документально оформити досягнуті домовленості з розподілу повноважень.

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



### 7.3. Корупція — фактор конфліктності влади й народу

*Чесність — правильний і єдиний шлях,  
на якому людина ніколи не заблукає.*

Народна мудрість

Термін “корупція” походить від сполучення латинських слів *correi* та *rumpere* (*correi* — обов’язкова причетність кількох представників однієї із сторін до справи, *rumpere* — порушувати, ламати, пошкоджувати, скасовувати). З часом утворилося самостійне поняття — *corruptere*, що означає участь у діяльності кількох (не менше двох) осіб, мета яких полягає у пошкодженні процесу керування справами суспільства.

За правління Івана VI хабарництво за “Судебником” 1550 року було визнано кримінальним злочином. М. М. Карамзін пише в “Истории государства Российского” (М., 1994): “Закон не допускав ніяких хабарів, але хитруни винаходили спосіб обдурювати: чолобитник, входячи до судді, клав гроші перед образами, начебто на свічки... Тільки в день Святого Воскресіння дозволялося суддям та урядовцям разом з червоним яйцем приймати в дарунок і кілька десятків...”

Сучасного значення термін “корупція” набув у Європі в XV–XVI ст., а нормативно він закріплений у міжнародній резолюції “Практичні методи боротьби з корупцією”, підготовленої секретаріатом VIII Конгресу ООН про попередження злочинності й ставлення до правопорушників (27 серпня — 7 вересня 1990 р., Гавана, Куба).

У Довіднику ООН про міжнародну боротьбу з корупцією записано: “Корупція — це зловживання державною владою для одержання вигоди з особистою метою”.

Протидія корупції є важливою проблемою у взаєминах народу і влади. Психологіки твердять, що корупція — конфліктоген владних відносин на нинішньому етапі розвитку суспільства.

Що ж відбувається? Чому корупція показує своє негативне обличчя найрізноманітнішим чином? Причини різні.

У багатьох країнах навіть панує думка про те, що більшість державних організацій — корумповані. Навіть фірми, пов’язані між собою

співробітництвом, теж відчувають корумпованість. Тому і в Україні народ сприймає чиновництво не як слуг народу, а як неформальну інституцію, не підвітну суспільству, яка служить йому лише через свої професійні обов'язки. Тому саме це є причиною того, що і народ їх вважає просто чиновниками, а не слугами українського народу.

Західні вчені називають два найочевидніші шляхи корупції виконавчої влади:

- перший проявляється там, де послуги та підписання контрактів (різноманітних документів) здійснюються відповідно до інструкцій, але, щоб швидше це сталося, дають чи пропонують хабар;
  - другий — коли хабар дається за послуги, які чиновникові заборонено надавати, але він це робить, бо хоче мати побічний прибуток.
- До чого призводить корупція:
- корумпована діяльність не здатна досягти мети, якої прагне уряд (корупція при призначенні на посаду породжує неефективність і призводить до втрат; корупція при вступі в університет та інші види корупції);
  - корупція засмічує ділове середовище, в якому доводиться працювати;
  - корупція призводить до подорожчання управлінського апарату;
  - корупція у формі хабара скорочує загальну кількість коштів, спрямованих на задоволення громадських потреб;
  - корупція принижує, знецінює мораль (кожний чесний громадянин повинен собі поставити запитання: “Чому я не повинен бути зберігачем моралі?”);
  - корупція в уряді, яка усвідомлюється народом, зменшує довіру до органів влади;
  - корупція в політиці є перешкодою для політичного розвитку й позитивного іміджу держави;
  - корупція значно знижує продуктивність праці;
  - корупція веде до судових процесів;
  - корупція веде не до задоволення людських потреб, а до лазівок для окремих ділків.

Що ж породжує корупцію? Багато дослідників стверджують, що корінь зла — в бідності й багатстві, в аморальності та бездуховності, в безвідповідальності й антипатріотизмі.

Законом України “Про організаційно-правові основи боротьби з організованою злочинністю” крім спеціальних (Координаційний ко-

мітет боротьби з корупцією та організованою злочинністю при Президентові України, спецпідрозділи МВС, СБУ) визначено також інші державні органи, які беруть участь у боротьбі з організованою злочинністю: органи внутрішніх справ України та Служби безпеки України; органи прокуратури України; митні органи; підрозділи Прикордонних військ України; органи Державної податкової адміністрації та Державної контрольно-ревізійної служби.

Відтак ми вважаємо, що причини низької ефективності боротьби з корупцією в державі неоднозначні. Вони зумовлені зокрема неузгодженістю чинного законодавства.

Корупція в Україні фактично паралізує реформи, вона стала реальною загрозою побудови не тільки ринкової економіки, а й демократичної держави, утвердження в ній громадянського суспільства. Тому питання про відкритий осуд громадськістю цього явища та пошук шляхів і форм його профілактики, запобігання, вдосконалення боротьби з ним — справа всього народу, питання честі, порядку, духовності та іміджу нації перед майбутніми поколіннями і світовою спільнотою. А найважливіше — захищати політиків-управлінців, обов'язок яких — дати народові відчувати себе людьми, стати нарешті державним народом.

#### 7.4. Соціально-психологічний клімат у колективі (організації)

Одним із показників успішної діяльності керівника організації (фірми, колективу) є рівень сформованості соціально-психологічного клімату. Так, Б. Д. Паригін зазначає, що соціально-психологічний клімат — “один із вирішальних чинників успішної діяльності людини в усіх сферах життя суспільства” [14].

Соціально-психологічний клімат будь-якої установи породжується міжособистісною взаємодією, яка опосередковує не тільки міжособистісні впливи, а й вплив навколишнього фізичного середовища: речей, предметів, явищ природи тощо. Настрій однієї людини впливає на настрій іншої, позначається на різноманітних актах поведінки, діяльності, життя людини.

Р. Х. Шакуров пропонує розглядати соціально-психологічний клімат з урахуванням трьох особливостей: психологічної, соціальної

та соціально-психологічної. “Психологічна форма клімату, — пише Р. Х. Шакуров, — розкривається в емоційних, вольових та інтелектуальних станах і властивостях групи (так, можна говорити про атмосферу оптимізму, страху, цілеспрямованості або вольової розслабленості, творчого пошуку та інтелектуальної активності людини тощо)”. На його думку, якщо в інтелекті, емоціях, волі фіксувати їхній соціальний зміст, то тут виявлятиметься соціальний аспект, соціально-психологічний аспект виявляється в єдності, згоді, задоволенні, дружбі, згуртованості [15].

Соціально-психологічний клімат — якісний бік стосунків, що виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі. Такий клімат може бути сприятливим, несприятливим, нейтральним, позитивно чи негативно впливати на самопочуття людини.

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

*Суб’єктивні ознаки:*

- довіра та взємовимогливість членів групи один до одного;
- доброзичливість і ділові претензії;
- вільне висловлювання думок щодо справ колективу чи поведінки окремих осіб;
- відсутність тиску з боку керівництва на підлеглих і визнання за ними права приймати рішення, значущі для справ колективу;
- достатня поінформованість членів колективу про завдання та стан справ у колективі;
- високий ступінь емоційного включення та взаємодопомоги у ситуаціях, якщо є у цьому потреба;
- усвідомлення і взяття відповідальності на себе за стан справ у групі кожним із її членів.

*Об’єктивні ознаки:*

- високі показники результатів діяльності;
- низька плинність кадрів;
- високий рівень трудової дисципліни;
- відсутність напруженості й конфліктності в колективі тощо.

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

*Загальні фактори формування соціально-психологічного клімату:*

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

Вирізняють такі основні фактори формування соціально-психологічного клімату:

- фактори макросередовища;
- фактори мікросередовища.

Говорячи про фактори макросередовища, які впливають на психологічний клімат ззовні, необхідно враховувати те, що жодна група не може існувати, а тим більше розвиватися ізольовано від навколишнього світу. До таких факторів належать:

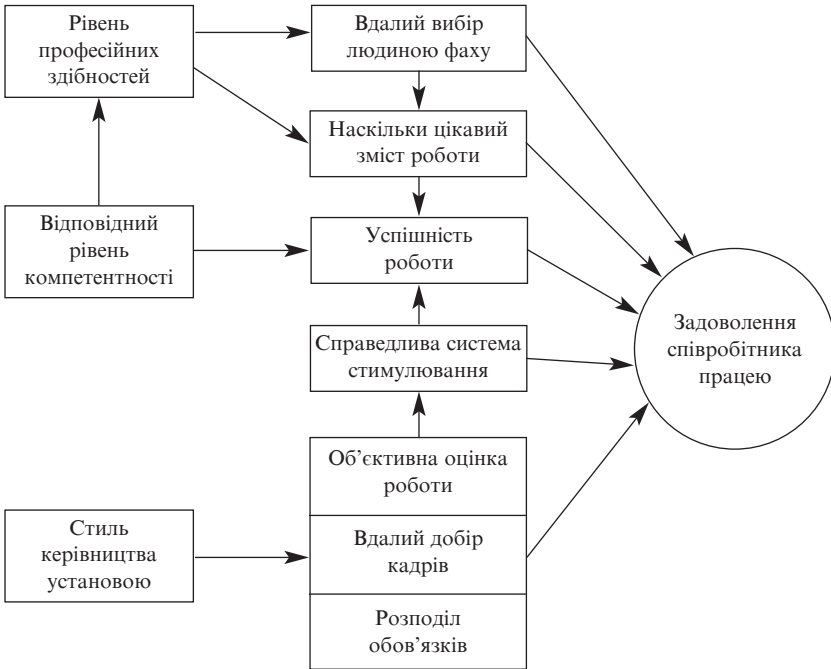
- соціально-психологічні тенденції науково-технічного прогресу;
- особливості суспільно-економічної формації на конкретному етапі розвитку суспільства;
- особливості діяльності органів управління, вищих за рівнем;
- соціально-психологічні особливості територіального району, в якому функціонує організація, тощо.

Значно більше впливають на соціально-психологічний клімат колективу фактори мікросередовища; основні з них такі:

- особливості матеріально-економічних, технологічних та організаційно-управлінських умов праці в колективі та ступінь задоволення людей цими факторами;
- особливості формальної структури в колективі та її співвідношення з неформальною;
- стиль керівництва керівника колективу;
- рівень психологічної культури керівника та співробітників тощо.

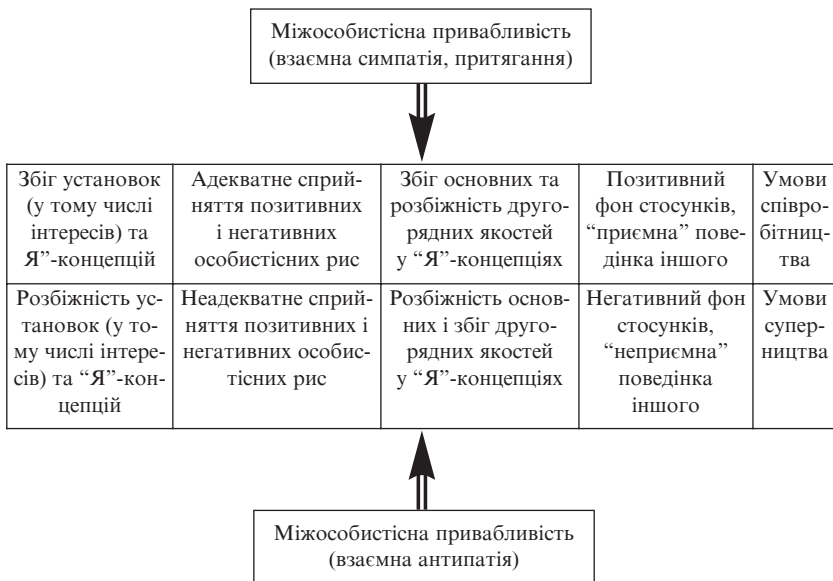
Отже, основними факторами, які впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі, є зміст праці та ступінь задоволення людей роботою; умови праці та побуту, задоволеність ними; ступінь задоволення характером міжособистісних стосунків зі співробітниками; стиль керівництва, особистість керівника,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

Український психолог Н. Л. Коломінський розробив схему, де враховано основні чинники, що зумовлюють задоволеність людей виконуваною роботою, а також взаємний вплив різних компонентів [7]. Така схема цікава для керівника, бо допомагає запобігати конфліктності в колективі.



Аби керівник сприяв згуртованості колективу, він має володіти такими особистісними характеристиками: визначеність, усвідомленість, цілеспрямованість, вибірковість, тактовність, дієвість, вимогливість, критичність, відповідальність.

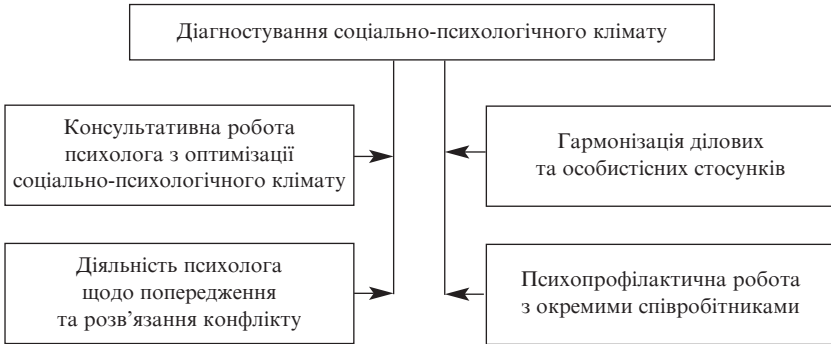
Добророзумними, комфортними будуть стосунки людей в колективі, коли члени колективу ставитимуться з повагою, симпатією один до одного. Це дуже важливо. М. М. Обозов, Г. В. Щокін систематизували основні чинники, які визначають характер міжособистісних стосунків [13].



З метою формування та поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі (фірмі) бажано проводити тренінги, з допомогою яких психологи навчали б членів колективу і керівників високій культурі взаємодії та спілкування. Найбільш ефективними є такі форми тренінгів, як тренінг поведінковий, тренінг чутливості, тренінг рольовий, відеотренінг та ін. [16].

Пропонуємо для розмірковувань модель діяльності психолога з метою поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі (організації будь-якої сфери діяльності).

## *Модель діяльності психолога в організації сфери щодо оптимізації соціально-психологічного клімату колективу*



### ***Контрольні питання***

1. Ваше розуміння поняття “влада”.
2. Як слід розуміти поняття “влада в організації”?
3. Найчастіші причини конфліктів в організаціях.
4. Зміст поняття “соціально-психологічний клімат у колективі”.
5. Що таке корупція?
6. Причини корупції в сучасному українському суспільстві.
7. Роль психолога, конфліктолога в подоланні конфліктів.

### ***Список використаної та рекомендованої літератури***

1. Журавлев А. Л. Факторы формирования стиля руководства производственным коллективом. — М., 1993.
2. Закранець Т. Г. Психологічні аспекти організаційних конфліктів і методи їх вивчення. — Харків., 1996.
3. Здравомислов А. А., Гур'янов С. Т. Потреби. Інтереси. Цінності. — К., 1986.
4. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. — М., 1990.
5. Изард К. Э. Психология эмоций. — Спб., 2000.



6. *Коваль А. П.* Ділове спілкування: Навч. посіб. — К., 1992.
7. *Коломінський Н. Л.* Психологія педагогічного менеджменту: Навч. посіб. — К., 1996.
8. *Леви В. Л.* Искусство быть другим. — М., 1980.
9. *Леви В. Л.* Искусство быть собой. — М., 1991.
10. *Лукашевич Н. П., Сингаевская И. В., Бондарчук Е. И.* Психология труда: Учеб.-метод. пособие. — К., 1997.
11. *Максименко С. Д., Соловіснко В. О.* Загальна психологія: Навч. посіб. — К., 2000.
12. *Моченов Г. В., Ночевник А. М.* Конфліктні ситуації й організаційні структури колективу. — Тернопіль, 1993.
13. *Обозов Н. Н., Щёкин Г. В.* Психология работы с людьми: Советы руководителю. — К., 1990.
14. *Парыгин Б. Д.* Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения. — Л., 1981.
15. *Платонов Ю. П.* Психология коллективной деятельности. — М., 1998.
16. *Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии: Учеб. пособие / В. Д. Балин, В. К. Гайда, В. К. Гербачевский и др. // Под общей ред. А. А. Крылова, С. А. Маничева.* — СПб., 2000.
17. *Практикум по психодиагностике. Психодиагностика мотивации и саморегуляции.* — М., 1990; Любимов А. Ю. Мастерство коммуникации. — М., 1999.
18. *Реан А. А., Коломинский Я. Л.* Социальная педагогическая психология. — СПб., 1999.
19. *Регуляция социально-психологического климата трудового коллектива / Под ред. Б. Д. Парыгина.* — Л. : Наука, 1986; Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методы и тесты. Учеб. пособие. — Самара, 2000.
20. *Сухарев В. А., Сухарев М. В.* Психология народов и наций. — Д.: Сталкер, 1997.
21. *Тарханов П. С.* Анатомия мудрости: 120 философов. — В 20 т. — Симферополь, 1997.
22. *Щёкин Г. В.* Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению. — Монография. — К., 1995.

# РОЗВ'ЯЗАННЯ, УПРАВЛІННЯ ТА ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ

*Розумний багато чого  
може навчитися в супротивника.*

Аристофан

## 8.1. Психодіагностика та прогнозування конфліктів

Психодіагностика конфліктів потребує від конфліктолога інтегративного підходу. В основному вона спирається на відповідні принципи психології:

- принцип відображення (суть його полягає в адекватному відображенні навколишнього світу, забезпеченні ефективної регуляції діяльності індивіда);
- принцип розвитку (орієнтує на вивчення та врахування умов виникнення психічних явищ, тенденції їхніх змін та осмислення їхніх якісних характеристик);
- принцип взаємозв'язку та взаємовпливу (дає змогу побачити взаємне зумовлення цих феноменів);
- принцип єдності та свідомості діяльності (свідомість і психіка формуються в діяльності людини, діяльність одночасно регулюється свідомістю та психікою);
- особистісний принцип, який потребує від психолога, конфліктолога аналіз індивідуальних особливостей людини в конкретній життєвій ситуації.

Прогнозування конфліктів тісно пов'язане з їх діагностикою та попередженням. Без основного прогнозу можливої конфліктної ситуації їй не можна запобігти. Прогнозування конфлікту — передумова його появи і його попередження. Прогноз — це вказівка з певною вірогідністю місця та часу виникнення конфлікту, який базується на психологічному діагнозі всіх компонентів конфлікту.

Аби прогнозувати конфлікт, необхідно проаналізувати:

- сигнали конфлікту, які виявляються в ступені напруження та дискомфорту в колективі (групі), частоту їхньої появи, потенціали їхньої конфліктогенності та вірогідності стимуляції ними конфлікту;
- виявити проблему, які суперечності зумовили її появу, наскільки вона складна, чи є можливість її розв'язати;
- з'ясувати, чи назріла конфліктна ситуація і в якому напрямку вона може розвиватися;
- уточнити склад учасників розгортання конфлікту та їхню готовність до подальшого провокування й поглиблення конфлікту;
- виявити суть інциденту, його особливості, наскільки він спроможний бути детонатором конфлікту.

Таким чином, прогнозування конфлікту потребує аналізу і знань для осмислення структурних компонентів конфлікту, їхніх психологічних особливостей, стану кофліктогенності проблемної ситуації.

Для прогнозування та психодіагностики конфліктів важливо правильно формувати та поставити діагноз самої проблемної ситуації, яка породжує конфлікт. Подальшим кроком у прогнозуванні конфліктів є виявлення тенденцій до зміни проблемної ситуації, розвиток суперечності й, отже, проведення всебічного аналізу. В цьому контексті важливо:

- докласти зусиль, щоб подолати конфліктну ситуацію;
- врахувати, що конфліктна ситуація, як вже зазначалося, завжди виникає до конфлікту;
- здійснити психологічний діагноз саме конфліктної ситуації, де уточнити, виявити адекватність та серйозність її потенціалу, адже саме це дає поштовх, підказує, що робити, як реагувати на різні конфліктні ситуації;
- потрібно виявити і з'ясувати першопричини, через які з'являються інші конфліктогени;
- конфліктну ситуацію бажано формулювати чітко, бо вона є ключовим моментом у прогнозуванні конфліктів.

Конфліктологи використовують певні техніки передконфліктного зняття конфліктної ситуації.

З цією метою бажано:

- з'ясувати наявних і потенційних учасників конфліктних ситуацій;
- проаналізувати мотиви, цілі, здібності, особливості характеру, професійну компетенцію учасників конфліктної ситуації та інцидентів;
- вивчити міжособистісні стосунки учасників конфліктної ситуації, що існували до її виникнення;
- з'ясувати причини конфліктної ситуації й тенденції їх переростання у конфлікт;
- виявити тих, хто бере і не бере участі у конфліктній ситуації, але зацікавлені в її розв'язанні;
- з'ясувати, виявити й уміло використати способи вирішення конфліктної ситуації, адекватні причинам виникнення, які також відповідали б цілям поліпшення міжособистісних стосунків і розвитку колективу.

### *Методи дослідження конфліктів в управлінській діяльності*

У становленні конфліктологічної практики особливе місце належить переговорним методам вирішення конфліктів (Д. Скотт, Т. Боуер, Т. Кельман розробили програми психологічного тренінгу, які навчають конструктивній поведінці у конфліктній взаємодії). Розробляються технології переговорів за участю посередників — медіаторів (В. Ліннольн, Л. Томпсон, Р. Рубін).

Своїми методами конфліктологія суттєво відрізняється від власне психолого-соціолого-політологічних.

Специфіка суспільно-політичного життя дуже розмаїта, через те процес вивчення конфліктів — досить складний, він потребує інтегративних підходів. Над виробленням вимог і підходів до створення методів конфліктології працювали західні і вітчизняні науковці: П. П. Блонський, Л. С. Виготський, С. Л. Рубінштейн, Б. Г. Ананьєв, Б. М. Теплов, Г. С. Костюк, К. К. Платонов, Б. Ф. Ломов, П. Фресс, Ж. Піяже та ін.

На думку науковців, найголовнішими вимогами до вивчення конфліктів є:

- об'єктивність (полягає у вивченні об'єктивних умов виникнення та дії проявів психічних явищ). Наукове вивчення психіки стає

- можливим завдяки опосередкованому аналізу та синтезу проявів психіки у процесах і продуктах діяльності й поведінки людини;
- генетичний підхід полягає у вивченні психічних явищ у динаміці, при переході у філогенезі та онтогенезі з одного рівня розвитку на інший;
  - системний підхід до психічного явища як своєрідної системи, що має свої специфічні закономірності. Б. Ф. Ломов називає три основні підсистеми — когнітивну (в якій реалізується функція пізнання), регулятивну (що забезпечує регуляцію діяльності та поведінки) й комунікативну (яка формується й реалізується у процесі спілкування);
  - багаторівневий характер має і детермінація психічних явищ. Однією з форм реалізації системного підходу в психологічному дослідженні є особистісний підхід; особистісний підхід передбачає вивчення конкретної особистості в конкретній проблемній ситуації. Водночас кожне психічне явище має розглядатись у контексті цілісної системи психічних властивостей індивіда — його потреб, знань, цілей, діяльності та поведінки, емоційно-почуттєвої сфери, здібностей до спілкування, сфер життєвої спрямованості, рис характеру, самосвідомості, досвіду, інтелекту, психофізіології та віку. Це надзвичайно важливо при внутрішньоособистісних і міжособистісних конфліктах;
  - вимога індивідуалізації полягає у розкритті своєрідності кожної особистості, притаманного їй індивідуального стилю поведінки та діяльності;
  - вимога єдності теорії та практики передбачає здійснення корекції, реабілітації, вдосконалення розвитку особистості на основі розкритих законів психіки тощо.

Для вивчення конфліктів використовується весь арсенал основних психологічних методів, який включає спостереження, вивчення документів, експертизи, опитування, аналіз результатів діяльності тощо.

У вітчизняній практиці психологи називають кілька підходів до пошуку методів вивчення конфліктів.

Підхід, що опирається на експериментальне конструювання конфліктної ситуації переважно в лабораторних умовах (прості конфліктні ігри, різні ситуації, що моделюють зіткнення).

Наступний підхід полягає у вивченні таких конфліктних явищ у групах (колективах), як напруженість у взаєминах, можливість

агресивної поведінки окремих осіб, наявність осіб (мікрогруп) з негативною спрямованістю тощо. З цією метою використовують різні особистісні опитувальники й тести, а також варіанти соціологічного опитування.

Конфлікти вивчають також шляхом історичного підходу (метод ретроспективи) та ін.

Ефективність роботи конфліктолога чи психолога залежить від багатьох чинників:

- узагальненої теорії, яку вибирають для дослідження конфліктів;
- засобів отримання психолого-конфліктологічної інформації;
- засобів передачі одержаної інформації.

У контексті розгляду проблеми доцільно зауважити про небезпечність використання тестів іноземних авторів. Річ у тому, що спостерігаються труднощі, пов'язані з мовою, традиціями, культурою, характером етносів та їхньою ментальністю.

В. В. Столін сформулював вимоги до методик різного виду:

- процедуру дослідження потрібно задавати у вигляді однозначного алгоритму;
- аналіз результатів повинен включати статистично обґрунтовані методи підрахунку;
- тестові шкали повинні бути перевірені на репрезентативність, надійність і валідність;
- ведення банку даних, зібраних з усіх використаних методик.

Існують певні апробовані психологічні технології розв'язання конфліктів:

- виявлення реальних причин конфліктів;
- визначення проблеми конфлікту;
- виявлення реальних і прихованих учасників конфлікту;
- аналіз, визначення частоти й тематики інцидентів;
- подолання конфліктної ситуації, яка передбачає вирішення нагромаджених суперечностей, які містять у собі причину конфлікту;
- подолання інциденту тощо.

Ліксон передбачає психотехнологію розв'язання конфліктів, що має сім етапів [14]:

- знімання масок;
- виявлення справжньої проблеми;
- відмова від установки “тільки перемога”;
- знаходження кількох можливих рішень;

- оцінка варіантів і вибір кращого з них;
- прагнення до діалогу та порозуміння;
- визнання цінності стосунків і прагнення до їх зближення.

## 8.2. Посередник у системі розв'язання конфлікту. Пропозиції щодо регламентації поведінки конфлікуючих сторін і посередника

*Остерігайтесь того, хто знає відповідь,  
перш ніж зрозуміє запитання.*

С. Манаско

### *Посередник у системі розв'язання конфлікту*

Талант, смак, розум, здоровий глузд — ось риси, якими повинен володіти посередник, тому вважається, що посередник мусить мати високий соціальний статус, авторитет і досвід вдалого ведення посередництва. Його обличчя може випромінювати доброту й духовність. Позитивне враження справляють посередники-особистості, яким властиві емоційна стійкість, соціальна відповідальність за свої дії, компетентність, комунікативні навички, висока культура спілкування, чесність, небайдужість до справедливого розв'язання проблеми. У народі часто кажуть, що хвала тому, хто має сильний характер і гнучкий та ясный розум. Саме це і дає йому право бути “третьою стороною”.

### *Пропозиції щодо регламентації поведінки конфлікуючих сторін і посередника*

1. Сторони, які конфлікують, мають розглядати посередника як особистість, що уособлює собою справедливий вибір.
2. Посередник повинен бути нейтральною особою, не втягнутою в конфлікт.
3. Конфліктним сторонам доцільно погодитись із присутністю посередника та використанням його рекомендацій при ухваленні остаточного рішення.
4. Посередник може бути корисним, якщо він вислуховує погляди кожної із сторін окремо і думає, як знайти “золоту середину”.
5. Основне завдання посередника — збирання інформації та з'ясування проблем, а не прийняття негайного рішення.

6. Якщо за службовим становищем посередник є підлеглим однієї або обох конфліктних сторін, необхідно мати гарантії, що ця обставина в наявній ситуації чи в майбутньому не позначиться на його діях щодо розв'язання конфлікту.
7. Посередник має прагнути підтримувати кожну сторону у вираженні її відповідних поглядів і почуттів, сприяти інтеграції висловлюваних сторонами поглядів і точок зору з обговорюваної проблеми.
8. Посередник має допомогти конфліктуючим сторонам визначитися, де вони можуть поступитись одна одній, аби досягти консенсусу й залагодити справу.

М. Обозов наводить перелік умов, необхідних для зародження симпатій або ж антипатії.

Умови зародження симпатій:

- співробітництво, що передбачається чи реально здійснюється;
- толерантна поведінка іншого;
- схожість ставлення до життєвих цінностей та цілей;
- зближення позицій, уявлень про власне “Я” та усунення розбіжностей у визнанні якостей, які мають важливе значення;
- точна, правильна оцінка позитивних і негативних якостей особистості.

Умови зародження антипатії:

- створення умов і прояви поведінки суперництва та конкуренції;
- неприємна поведінка іншого (у манерах, жестах);
- розбіжності в ставленні до життєвих цінностей (родини, роботи, місця у житті);
- розбіжність уявлень про власне “Я”.

### 8.3. Методи управління конфліктами

*Велике мистецтво твориться  
найпростішими засобами.*

Ле Корбюзьє

Універсальних методів виходу із конфліктних ситуацій, їх попередження та вирішення не існує. Наявність великої кількості причин конфліктів збільшує ймовірність їх виникнення. Тому конфліктами потрібно управляти. За ефективного управління конфліктами їхні



наслідки можуть відігравати позитивну роль, бути функціональними, дієвими в інтересах певної справи й суспільства.

Управління конфліктами повинна передувати стадія його діагностики, яка передбачає:

- дослідження джерел конфлікту, способів “боротьби”, суперечності думок, подій, потреб, інтересів;
- аналіз біографії конфлікту, тобто його історії, тло, на якому він прогресував, наростання конфлікту, кризи та шляхів розвитку;
- виявлення учасників конфлікту: осіб, груп, очікувань, підрозділів;
- виявлення та чітке визначення позицій і стосунків між сторонами, їхніх взаємозалежностей, ролей, очікувань, особистісних взаємин;
- з’ясування ставлення сторін до конфлікту — чи хочуть і чи можуть сторони самі вирішувати конфлікт, які їхні надії та очікування, установки, умови, чи не спровокований конфлікт спеціально в інтересах однієї із сторін, яка постійно підтримує рівень напруження.

*Управління конфліктами* — це дія, спрямована на:

- мінімізацію причин та їхню ліквідацію;
- на корекцію поведінки учасників конфлікту;
- на підтримку необхідного рівня конфліктності, не виходячи за контрольні межі.

*Вирізняють такі основні методи управління й попередження конфліктів:*

- внутрішньоособистісні — методи впливу на окрему особистість;
- структурні — методи профілактики та ліквідації організаційних конфліктів;
- міжособистісні методи або стилі поведінки в конфлікті;
- персональні методи;
- переговори;
- методи управління поведінкою особистості;
- методи, які передбачають навіть агресивні дії (використовуються досить рідко).

Важливий також критерій, на основі якого можна охарактеризувати явище конфлікту, — наявність суб’єкта чи суб’єктів як носіїв конфлікту. Це означає, що перебувати в конфлікті можна не лише з кимсь, з іншою групою, а й із самим собою. *Конфлікт власне й*

*відрізняється від суперечності* тим, що сторони його не обов'язково повинні бути представлені суб'єктами. Прийняття цієї точки зору обмежує проблемне поле конфлікту “людським фактором”.

Розглянемо функціональні напрямки управління конфліктними ситуаціями й конфліктами.

1. Проблема вирішується у такий спосіб, який задовольняє всі сторони, і таким чином люди відчують свою причетність до розв'язання кожної з проблем.
2. Спільно й добровільно прийняте рішення швидше й краще втілюється в життя і вигідне для обох сторін.
3. Сторони набувають досвіду співробітництва у вирішенні суперечливих питань і можуть використати його в майбутньому.
4. Ефективне вирішення конфліктів між керівником і підлеглим знижує так званий синдром покірності — страх відкрито висловлювати свою думку, відмінну від думок старших за посадою, утвердження норм субординації, а не “чинопоклоніння”.
5. Поліпшуються стосунки між людьми.
6. Люди перестають розглядати наявність розбіжностей, як “зло”, яке завжди призводить до негативних наслідків.

### ***Основні дисфункціональні наслідки конфліктів***

У разі невирішення конфліктних ситуацій виникають такі проблемні ситуації:

- конкурентні, непродуктивні взаємини між людьми;
- відсутність прагнення до співробітництва та добрих стосунків;
- формується уявлення про протилежну сторону, як про ворога, а про свою позицію тільки як позитивну;
- згортання або повне припинення взаємодії з протилежною стороною, яка стає на заваді вирішення ділових завдань;
- переконання, що перемога в конфлікті важливіша, ніж розв'язання наявної проблеми;
- відчуття образу, невдоволення, поганого настрою тощо.

Розрізняють структурні (організаційні) та міжособистісні способи управління конфліктами тощо.

### ***Організаційні методи управління конфліктами***

До таких методів належать:

- чітке формулювання вимог, прав та обов'язків для кожного працівника чи особистості;

- використання координуючих механізмів, чітке дотримання принципів єдиноначальності;
- встановлення загальної мети, формування загальних цінностей, інформування всіх працівників про політику взагалі, інформація про стан справ у всіх підрозділах організації, колективу, фірми;
- утвердження доцільної системи заохочень, чесно заслуженої шани.

### ***Міжособистісні методи управління конфліктами***

Такі методи передбачають:

1. *Відхилення.* Людина прагне уникнути конфлікту (якщо причини суперечки не становлять для людини великої цінності; якщо ситуація може вирішитися сама собою; якщо на цьому етапі немає умов для ефективного розв'язання конфлікту тощо. Така стратегія може бути негативною, якщо сторони уникають відповідальності за реалізацію поставленої мети. Варто мати це на увазі).
2. *Залагоджування.* Цей стиль характеризується тим, що керівник не виявляє зацікавленості в досягненні позитивних результатів і здійсненні управлінської мети. Така стратегія спрямована переважно на уникнення конфліктних стосунків між людьми. Керівник, який дотримується цієї стратегії, прагне відійти, уникнути конфліктної ситуації і водночас відповідальності. Він проголошує: “Давайте жити дружно!” Часто при цьому спокій є тимчасовим і конфліктна проблема залишається. Рано чи пізно може статися “вибух”, що призведе до конфлікту.
3. *Примушення.* Той, хто дотримується цієї стратегії, не турбується про інших. Примус — стиль агресивний, керівник прагне відігравати командну роль, придушує ініціативу людей і залишає час на повторний вибух конфліктної ситуації.
4. *Компроміс.* Керівник прагне досягти нормалізації стосунків з партнерами, прагне рахуватися з інтересами своїх партнерів та повернути їх на свій бік. Цей стиль характеризується прийняттям — до певної міри — точки зору протилежної сторони. Здатність до компромісу в управлінських ситуаціях високо цінується, оскільки зменшує недоброзичливість і допомагає відносно швидко розв'язати конфлікти. Однак конфлікт у зміненій формі може також розгорітися, бо залишилася невирішеною проблема, що спричинила його.
5. *Снівробітництво.* Ця стратегія характеризується тим, що, по-перше, керівник (управлінець) прагне досягти нормалізації стосунків

у позиціях партнерів, прагне рахуватися з думками партнерів і привернути їх на свій бік; по-друге, співрозмовники повинні зрозуміти, що кожен може мати свою думку, свою позицію. Водночас керівник мусить застосовувати різні міжособистісні методи управління конфліктами адекватно самій ситуації, однак стиль співробітництва, спрямований на розв'язання проблеми, повинен бути основним, оскільки саме він робить конфлікт функціональним, дієвим.

*Управління конфліктами в організації.* Незалежно від конкретних норм існують чотири загальних принципи управління конфліктами в організації:

- протистоянням позицій потрібно керувати і спрямовувати;
- необхідно шукати рішення, вигідне для кожного;
- бажано допомагати один одному, створюючи кожному відчуття впевненості та здатності розв'язувати проблеми;
- обмірковувати кожен крок і продовжувати навчатися.

*Поради щодо розв'язання конфліктів.*

1. “Зброя-пряник” — дати підлеглим зрозуміти, що саме від них залежить результат очікуваного; має бути продумана система повноважень і відповідальності, щоб інтереси співробітників не перетиналися.
2. “Ланцюг команд” — у ситуації, де спостерігається розбіжність поглядів на вирішення певних питань, вирішальне слово має бути за керівником.
3. “Глобальний спосіб” — постановка перед усіма чинниками організації комплексних цілей.
4. Система винагороджень — заохочення співробітників сумлінно виконувати свої функції.

*Керування конфліктом.* Певною мірою розв'язання конфлікту є керування ним.

Таких методів є багато. А. Я. Кібанов пропонує таку схему класифікації методів керування:

- внутрішньоособистісні методи, тобто методи впливу на окрему особистість;
- структурні, тобто методи усунення організаційних конфліктів;
- міжособистісні методи, або стилі поведінки в конфлікті;
- переговори;
- агресивні дії (застосовуються у крайніх випадках).

## 8.4. Проблеми стимулювання як чинник профілактики конфліктних ситуацій та утвердження демократичних засад управління

*Демократію забезпечусь насамперед  
морально-інтелектуальний устрій народу,  
а вже потім — законодавство.*

А. де Токвіль

Системи заохочення в державних і недержавних установах існували завжди, бо люди потребують уваги й шанування, якщо в працю вкладають свій інтелект, пошук, віддають часто більше зусиль, ніж винагорода за роботу, то стимулювання поза визначеною зарплатою є дієвим чинником запобігання проблемним ситуаціям.

У практиці західних суспільств та установ вирізняють такі п'ять категорій стимулювання:

1. Професійні стимули, насамперед незалежність.
2. Трудові стимули, пов'язані з характером роботи й досягненням особистих цілей, що відповідають особистим цінностям.
3. Престиж і соціальний статус, які викликають повагу чи заздрість інших.
4. Стимули, пов'язані з кар'єрою та просуванням по службі.
5. Фінансові й економічні стимули.

*Розглянемо кожну з категорій стимулювання.*

*Професійні стимули:*

- свобода прийняття більшості рішень, що стосуються особистої діяльності;
- створення робочого середовища, яке стимулюватиме інтелектуальну діяльність;
- робота над перспективними, нестандартними завданнями, рішення яких уже відомі;
- можливість впливу на державне законодавство.

*Трудові стимули:*

- творча атмосфера;
- гнучкий робочий графік;
- стабільність довгострокових проектів;
- можливість роботи, що задовольняє найважливіші людські потреби;
- розмаїтість діяльності, що стимулює суттєві людські потреби;

- різноманітність діяльності, що створює умови для постійного відкриття нових можливостей;
- робота, що задовольняє патріотичні ідеали;
- робота, що задовольняє альтруїстичні ідеали.

*Кар'єрні стимули:*

- робота в провідних організаціях;
- різноманітність можливостей для особистого зростання й розвитку;
- можливість внести особистий внесок у загальну справу;
- можливість просування по службі;
- можливість працювати над важливими проектами;
- можливість самовираження;
- можливість впливати на майбутнє організації.

*Стимули престижу та соціального статусу:*

- зручне розташування робочого місця;
- стиль управління, що базується на принципі “відкритих дверей”;
- широкі рекреаційні можливості.

*Фінансові стимули:*

- перегляд заробітної плати (двічі на рік);
- компенсації за невикористану відпустку;
- грошові премії тощо.

Втім, жодна організація не в змозі створити таку систему заохочень, що передбачає всі перераховані стимули. У житті доводиться вибрати можливе і реальне.

У деяких країнах (США) використовують зворотний зв'язок. Якщо відсутність працівника не позначається на діяльності установи або його обов'язки можна розподілити між іншими службовцями, його посада просто скорочується. Це явище характерне і для нашого менталітету. Про такого працівника українці кажуть: “Він ніякий!” Тож американський вірець зворотного зв'язку має бути стимулом до того, що кожен громадянин суспільства повинен потурбуватися про свій соціально-професійний статус, щоб бути потрібним у колективі не лише для власного збагачення, а й для спільного розвитку з відповідним внеском у колективну справу.

***Гроші в мотиваційній системі управлінської діяльності***

Гроші — суспільний феномен, з яким пов'язані процеси життєдіяльності людей в соціумі. Наявність в окремих людей достатньої кількості грошей до певної міри послаблює їхнє значення та знижує до

них інтерес. Проте для людини малозабезпеченої гроші — досить сильний мотиваційний чинник. Такий психологічний стан цінності грошей має усвідомлювати управлінець, коли йдеться про роль підкріплення мотивації до праці. Так стоїть проблема цінності грошей в багатих суспільствах, враховуючи і проблему соціальної захищеності людей.

Однак гроші — велика спокуса. Тому буває, що гроші сприймаються уже не як потреба, а як хобі. В народі кажуть по-різному: “чим більше грошей, тим краще”; “з грошима потрібно мати міру”; “багато грошей — страх”; “немає грошей, людина ніщо”. Дотримуватимемося філософського погляду: цінним і потрібним є все те, що існує в межах розумного!

## 8.5. Переговори — універсальний метод розв’язання конфліктів

*У мене немає формули успіху, але можу запропонувати формулу невдачі — прагнення догодити всім.*

Г. Б. Свояк

*Переговори* передбачають широкий аспект спілкування, що охоплює чимало сфер діяльності індивіда. Як метод вирішення конфліктів *переговори* являють собою набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятних рішень для сторін, які конфліктують.

Щоб переговори відбулися, потрібно:

- існування взаємозалежних сторін, які беруть участь у конфлікті;
- відсутність значної відмінності в силі (потенції) суб’єктів конфлікту;
- відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів;
- участь у переговорах сторін, які реально можуть приймати рішення в наявній ситуації.

Вважається, що доцільно *вести переговори з тими силами, які мають владу в цій ситуації.*

*Правильно організовані переговори проходять послідовно кілька етапів:*

- підготовка до початку переговорів (до відкриття);
- попередній вибір позиції (першочергові заяви учасників про їхні позиції в переговорах);

- пошук взаємоприйняттого рішення (психологічне осмислення, встановлення реальної позиції опонента);
- завершення (вихід із кризи, що виникла, чи так званого переговорного глухого кута).

Для переговорів важливо зібрати й осмислити дані про партнера, з яким відбуватимуться переговори. При цьому варто звернути увагу на такі питання:

- який інтелектуальний рівень партнера;
- чому він надає особливого значення;
- яку мету ставить перед собою;
- що змушує його відстоювати саме цю позицію, домагатися саме цієї мети на переговорах;
- що може відхилити партнер по переговорах;
- чому саме він може відхилити мою пропозицію.

*Як бажано поводитися під час переговорів, щоб вони виявилися результативними:*

- які дії бажано допускати при спротиві партнера на переговорах;
- якими аргументами можна спонукати партнера змінити його позицію;
- які поступки можливі з мого боку.

*1. Перший етап — підготовка до початку переговорів.*

Перед початком переговорів необхідно провести належну підготовку: здійснити діагностику стану справ, вивчити сильні та слабкі сторони учасників конфлікту, спрогнозувати розстановку сил, визначити, хто вестиме переговори та інтереси яких груп вони представлятимуть. *Важливо сформулювати свою мету й можливі результати участі в переговорах:*

- у чому полягає основна мета проведення переговорів;
- які варіанти наявні;
- якщо угоди не буде досягнуто, то як це позначиться на інтересах обох сторін;
- у чому полягає взаємозалежність опонентів і як це виявляється.

*Доцільно продумати такі процедурні питання:*

- коли саме проводити переговори;
- скільки часу на них відвести;
- де найкраще їх проводити;
- яка очікується атмосфера;
- чи можливі у майбутньому добрі відносини з опонентом тощо.



Досвідчені переговорники вважають, що від правильно організованої підготовчої стадії на 50 % залежить успіх усієї діяльності з підготовки та проведення переговорів.

*II. Другий етап переговорів — вибір позиції.* Ця стадія дає змогу показати опонентам, що їхні інтереси вам відомі і ви їх враховуєте, а також визначити поле для маневру й спробувати залишити в ньому якнайбільше місця для себе. Переговори мають проходити в присутності посередника, він же повинен кожній стороні дати можливість висловити свою думку. Посередник пропонує прийняти рішення більшістю голосів, через консенсус.

На початку переговорів ймовірними є різні *тактичні ходи*:

- вияв агресивності для тиску на опонента у вигляді наступу;
- щоб досягти взаємовигідного компромісу можна використати маленькі поступки та встановлення конкретних термінів;
- для досягнення незначного домінування можна спробувати подати нові факти й використати маніпуляції;
- встановлення позитивних особистих стосунків: створення дружньої атмосфери; сприяння неформальним обговоренням; прояв зацікавленості в успішному завершенні переговорів; прагнення не втратити “свого обличчя”;
- для досягнення процедурної легкості необхідно шукати нову інформацію та спільні альтернативні рішення.

*III. Третій етап переговорів* полягає у пошукові взаємоприйнятних рішень у психологічних змаганнях і маніпулюванні. Мета ж кожного учасника — збереження рівноваги або незначне домінування.

Завдання посередника — побачити й привести в дію можливі комбінації інтересів учасників, здатність із багатьох варіантів рішень вибрати найефективніше, спрямувати думки зацікавлених осіб на його реалізацію. Якщо ж переговори стали різкими, посередник повинен знайти вихід, корисний для обох сторін.

*IV. Четвертий етап* — завершення переговорів, або вихід з глухого кута. Пора приймати рішення. Кілька останніх поступок, зроблених обома сторонами, можуть врятувати справу і привести до згоди.

### ***Рекомендації щодо розв’язання конфліктів методом ведення переговорів***

- Визначення наявності конфлікту.
- Виявлення можливості переговорів.
- Узгодження процедури переговорів: де, коли, з ким.

- З'ясування кола питань, що становлять предмет конфлікту.
- Вироблення варіантів рішень.
- Прийняття єдиного рішення.
- Реалізація прийнятого рішення на практиці.

### ***Роль керівника-особистості у профілактиці конфліктів***

*Культура, як здоров'я —  
чим її більше, тим краще.*

Народна мудрість

Попередити конфлікти можна, знаючи основні групи причин, що їх викликали, та завдяки високій культурі особистості керівника. Які ж основні причини конфліктів у трудових колективах?

У трудових колективах (фірмах, установах, відділах тощо) визначають такі причини:

1. Недоліки, пов'язані з організацією трудової діяльності.
2. Недоліки в управлінні, викликані невмінням розставити людей на робочі місця відповідно до їхньої кваліфікації та психологічних особливостей, адмініструванням тощо.
3. Недоліки, пов'язані з міжособистісними стосунками в колективі. Тут позитивну роль може відіграти психологічна служба установи, яку бажано спрямувати на виконання цього завдання.

Першочергова профілактика конфлікту пов'язана з психологічною освітою, популяризацією психологічних знань. Співробітники отримують знання про суть конфлікту, його причини, а також про наслідки конфліктів, якщо їм вчасно не запобігати.

У процесі цієї роботи даються рекомендації щодо безконфліктного спілкування, засвоюються правила поведінки в конфліктній ситуації, даються групові та індивідуальні консультації, які допоможуть пізнати свої позитивні й негативні якості, аналізується поведінка співробітників у конфліктній ситуації тощо.

На більш високому рівні профілактики, як правило, застосовують активні методи навчання: групова дискусія, ділова гра, рольова гра, психодрама тощо.

Для групи ризику (конфліктних особистостей) організовується психотренінг із культури спілкування.

Психокорекційна робота спрямована на заняття негативних станів (стресу, фрустрації), на формування впевненості у своїх силах.

**Форми впливу керівника на членів колективу з метою  
утвердження нормальних взаємин**

*Багато без чого людина може  
обійтися, тільки не без людей.*

Л. Берне

Успіх керівника в управлінні конфліктними ситуаціями залежить від таких принципів та дій:

1. Вірність своїм принципам, якщо вони справедливі.
2. Здатність діяти на свій розсуд.
3. Здатність не гаяти час на надмірну стурбованість про вчорашній і завтрашній день.
4. Уміння зберігати впевненість у своїх здібностях незважаючи на тимчасові невдачі й труднощі.
5. Уміння цінувати в кожній особистості людину та її необхідність у житті.
6. Певна невимушеність у спілкуванні, уміння відстоювати не лише свою правоту, але й інших.
7. Уміння давати відсіч тим, хто культивує негатив.
8. Здатність розуміти свої та чужі відчуття.
9. Здатність знаходити задоволення в різних видах діяльності (спілкуванні, роботі, відпочинку, грі, творчому самовираженні тощо).  
Дуже важливо для керівника-управлінця враховувати такі *поради*:
  - нагороджуючи і караючи, не обманюй: нагороджуються й караються не люди, а їхні дії. Можна не любити нагороджуваного, можна любити того, кого карають, але не можна змінювати рішення, якщо вони справедливі;
  - обернути біду на щастя — дилема життя. Думаймо, розмірковуймо, практикуймо так;
  - керуй громадянськими методами, будеш легко помирати, підсумовуючи життя, прощаючись із ним, полегшиш свою карму.

## 8.6. Медіація та її роль у розв'язанні проблемних ситуацій. Стадії медіації

*Ціна кожної людини пропорційна тому, що вона робить.*

С. Габріал

Особливе місце у процесі переговорів займає медіація — проведення переговорів за участю медіатора (посередника).

Чималу роль у цьому відіграє досвід посередництва, нагромаджений у судовій практиці та в практичних життєвих стосунках.

Основні принципи медіації конфліктологи виводять із позицій “здорового глузду”.

*Перший принцип* — рівноправність сторін. Обом сторонам надається однакове право висловлювати свої думки, визначати порядок денний, умови домовленості тощо.

*Другий принцип* — нейтральність медіатора.

*Третій принцип* — конфіденційність. Усе повинно залишатися всередині цього процесу.

Управлінцеві, керівникові колективу необхідно знати й *функції медіатора*. Він покликаний виконувати такі функції:

- настраює сторони ретельно аналізувати конфліктну ситуацію;
- бути активним слухачем;
- організовувати процес переговорів;
- виступати генератором ідей;
- забезпечувати учасників конфлікту інформацією або ж допомагати знайти інформацію для сторін, які конфліктують;
- контролює реалістичність висловлюваних ідей і виконання прийнятих угод;
- навчає сторони, як вести переговори з установкою на співробітництво тощо.

### *Стадії медіації*

*Коли людина думає, вона сумнівається,  
коли людина діє, вона упевнена в собі.*

А. Франс

*Початок медіації.*

У вступному слові до людей, які перебувають у проблемній ситуації, з'ясовується, що таке медіація, принципи медіації, особлива ува-

га звертається на конфіденційність, говориться про права, формується порядок переговорів, виробляються пропозиції, угоди, уточнюються можливі наслідки тощо.

*Вихід із медіації* — її передостанній етап.

*Останній етап* процесу медіації — спостереження дальшого розвитку ситуації (етап постконфлікту).

*Мистецтво медіації*. Медіація — процес раціональний, розрахований на спокійне й виважене обговорення проблем.

Майстерність медіатора виявляється в тому, як він уміє створювати атмосферу довіри на переговорах. Технологія медіації потребує, щоб медіатор менше говорив, а більше ставив запитань, для цього потрібне нешаблонне мислення, певна ерудиція, вміння спілкуватися, слухати, вставляти ремарки, аналізувати.

## 8.7. Урахування в колективі гендерних і вікових відмінностей як чинник запобігання конфліктам

*За справами їхніми судить їх.*

Біблія

*Гендерні* (від англ. *gender* — стать) відмінності, пов'язані зі статтю, часто виступають причинами конфліктів через психофізіологічні відмінності, розходження інтересів, цінностей та підходів до вирішення проблем. Потрібно мати на увазі, що в побудові демократичного суспільства в Україні необхідно утверджувати гендерну демократію.

Гендерна демократія — система волевиявлення двох статей, жіночої й чоловічої, в громадянському суспільстві як рівних у правах і можливостях, що законодавчо закріплені й реально забезпечені політико-правовими принципами, які належить враховувати, розбудовуючи суспільні й державні структури. У трудових колективах бажано зважати на те, що психологія жінки та чоловіка різна, хоча загальнолюдські норми властиві обом статям. Однак відмінності слід враховувати, аби запобігати конфліктності.

На психічному рівні властива жінкам стабільність виявляється в тому, що для них, порівняно з чоловіками, характерна більш виражена консервативність, терпіння, здатність виконувати монотонну роботу.

Чоловіки частіше перебувають на крайніх полюсах, а жінки тяжіють до серединних проявів різних властивостей. У робочому колективі досить важливо дотримуватися гендерної культури. Гендерна культура — сукупність статево-рольових цінностей у суспільних сферах буття та відповідних до них потреб, інтересів і форм діяльності, зумовлених суспільним устроєм, менталітетом народу, інституціями тощо.

***Вікова відмінність — фактор проблемності та конфліктності***

*Одна година сьогодні  
вартує двох завтра.*

Т. Фуллер

Є вікові періоди, які можна назвати конфліктними. Схильність до конфліктів у такі періоди — норма розвитку особистості.

У дитинстві є такі періоди конфліктності:

- від двох до п'яти років (конфлікти з дитиною, особливо впертість, наче вона “сама” може впоратися);
- класично складний період — підлітковий (характеризується підвищеною дратівливістю, вразливим самолюбством).

Конфліктні періоди спостерігаються через кожні десять років також у зрілому віці.

1. Вік близько 40 років, особливо для чоловіків, — це час перебудови психіки з переорієнтацією на більш емоційні критерії взаємин та особистого благополуччя.
2. Люди у віці близько 60 років переживають проблемні ситуації, пов'язані з блокуванням потреб передачі їхнього життєвого досвіду. Навіть у суспільстві досить поширена геронтофобія (неприйняття людей похилого віку у фірмах, банках та інших колективах).

Теорія життєвого циклу Е. Еріксона визначає сім стадій. Він навчався у дочки засновника психоаналізу Анни Фрейд. Суть задуму Е. Еріксона полягає в тому, аби показати, що на кожному віковому етапі відбувається або сприятливе подолання кризи, або несприятливе, що призводить до конфліктів.

Аналіз дає нам підстави твердити, що чим менш успішно особистість справлялася із завданнями попереднього етапу, тим менше шансів залишається у неї вдало впоратися з наступним кризовим станом. Відтак посилюється конфліктність особистості.

## Стадії психосоціального розвитку (за Е. Еріксоном)

Стадії	Вік	Психосоціальна криза	Сильні сторони
1	0–1 рік	довіра — недовіра	надія
2	1–3 роки	автономія — сором, сумніви	сила волі
3	3–6 років	ініціативність — почуття вини	цілеспрямованість
4	6–12 років	працелюбність — відчуття неповноцінності	компетентність
5	12–19 років	его-ідентичність — роліве зміщення	вірність
6	20–25 років	інтимність — ізоляція	любов
7	26–64 роки	его-інтеграція — відчай	мудрість

Е. Еріксон оптиміст, він вірить, що можна пережити й подолати проблеми минулих етапів, але потрібно докладати зусиль і не відкладати на майбутнє те, що особистість повинна роботи вчасно. Недарма в народі кажуть: “Те, що можна зробити сьогодні, не відкладай на завтра!”

### 8.8. Тест “Уникнення конфлікту” (для самоконтролю)

- |  |          |
|--|----------|
| 1. Завжди програю в конфлікті.                                     | так — ні |
| 2. Вважаю, що конфліктів потрібно уникати.                         | так — ні |
| 3. Висловлюю свою думку тоном вибачення.                           | так — ні |
| 4. Вважаю, що програю, якщо висловлю свою незгоду.                 | так — ні |
| 5. Дивуюсь, чому мене не розуміють інші.                           | так — ні |
| 6. Говорю про конфлікт на стороні.                                 | так — ні |
| 7. Сприймаю конфлікт досить емоційно.                              | так — ні |
| 8. Вважаю, що в конфлікті недоцільно демонструвати свої емоції.    | так — ні |
| 9. Відчуваю, що бажано поступитись, якщо хочу розв’язати конфлікт. | так — ні |
| 10. Вважаю, що люди завжди з труднощами виходять із конфлікту.     | так — ні |

### *Оцінка результату*

Обведіть кружечком вибрану вами відповідь. Підрахуйте кількість відповідей з оцінкою “так”; сума 7–8 балів означає, що у вашій поведінці виражена тенденція до конфліктності; 4–6 балів — середньовиражена тенденція до конфліктної поведінки; 1–3 бали — тенденція невиражена.

### ***Контрольні питання***

1. На які принципи психології спирається психодіагностика конфліктів?
2. Які найважливіші вимоги пропонують психологи у процесі вивчення конфліктів?
3. Перерахуйте вимоги В. Століна щодо методик дослідження конфліктів.
4. Суть поняття “управління конфліктами”.
5. Перерахуйте негативні наслідки конфліктів.
6. Організаційні методи управління конфліктами.
7. Що слід розуміти під поняттям “керування конфліктом”?
8. Назвіть основні вимоги щодо ведення переговорів під час розв’язання конфліктів.
9. Основні причини виникнення конфліктів у колективі.
10. Що слід розуміти під поняттям “медіація конфліктів”? Назвіть основні її стадії.

### ***Список використаної та рекомендованої літератури***

1. *Андреев В. И.* Конфликтология: искусство спора, ведение переговоров, разрешение конфликтов. — М., 1995.
2. *Анцупов А.Я., Мальшев А. А.* Введение в конфликтологию. — К., 1996.
3. *Беркли-Ален М.* Забытое искусство слушать. — СПб., 1997.
4. *Берн Ш.* Гендерная психология. — СПб., 2001.
5. *Гірник А. М.* Посередництво в трудових колективах. — К., 1998.
6. *Дарендорф Р.* Элементы теории социального конфликта // СОЦИС. — 1994. — № 5.
7. *Емельянов С. М.* Практикум по конфликтологии. — СПб., 2000.



8. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. — М., 1990.
9. *Каррас Ч. Л.* Искусство ведения переговоров. — М., 1997.
10. *Конфликтология* / Под ред. А. С. Карлина. — СПб., 1990.
11. *Корнелиус Х., Фэйр Ш.* Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. — М., 1992.
12. *Кочетков В. В.* Психология межкультурных различий. — М., 2002.
13. *Кудрявцев В. Н.* Юридическая конфликтология. — М., 1995.
14. *Ликсон Ч.* Конфликт. Семь шагов к миру. — СПб., 1997.
15. *Обозов Н. Н.* Психология межличностных отношений. — К., 1990.
16. *Пірен М. І.* Етнополітичні процеси в сучасній Україні: Навч. посіб. — К., 1999.
17. *Психология и этика делового общения: Учебник для вузов* / Под ред. проф. В. Н. Лавриненко. — 3-е изд., перераб. и доп. — М., 2000.
18. *Психология конфликта* / Сост. и общ. ред. Н. В. Гришиной. — СПб., 2001.
19. *Семичин Г. Ю.* Социальное партнерство в современном мире. — М., 1996.
20. *Смутьсон М. Л.* Психологія розвитку інтелекту: Монографія. — К., 2001.
21. *Фролов С. Ф.* Социология: сотрудничество и конфликты. — М., 1997.
22. *Херсонский Б. Г., Дворяк С. В.* Психология и психопрофилактика семейных конфликтов. — 1991.
23. *Цепцов В. А.* Переговоры: психология, воздействие, практика. — М., 1996.
24. *Шатнов В. П.* Конфликты в нашей жизни и их разрешение. — Минск, 1997.
25. *Швалб Ю. М.* Психологические модели целеполагания. — К., 1997.

## УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ І КОНФЛІКТОГЕНИ

*З вершини дорога тільки вниз!*  
Народна мудрість

### 9.1. Керівник, управлінець і конфлікт

*Поставте найкращих людей  
на найвідповідальніше місце  
і в найскрутніший час побачите успіх.*

Народна мудрість

Проблеми конфліктів існують завжди. Французький соціолог Бенат Гурней стверджує: “Ми всі хотіли б жити безконфліктно, проте це абсурд!” Приблизно так висловився Генрі Форд (молодший): “Якби управлінці навчилися вирішувати конфлікти, то це дало б змогу знизити собівартість автомобіля більше ніж за 25 років технічних переоснащень”. Щоб жити творчо, пошуково, проблемно, але безконфліктно, потрібно навчитися робити сигнальну інформацію контролю для себе, колективу, країни шляхом вивчення громадської думки, читання лекцій, проведення бесід, психотренінгів, гри-контролю тощо.

Тому ми й ставимо перед собою завдання вивчати конфлікти, пізнавати їхні причини, суть, динаміку та знаходити шляхи, форми, методи попередження й розв’язання конфліктів у системі управлінських відносин та управлінських рішень. Такою повинна бути думка керівника, управлінця будь-якого рангу.

### *Чутки про керівника колективу*

Феномен “чуток” на рівні буденних стосунків існував завжди. К. Юнг свого часу говорив про них як про прояви колективного несвідомого, як певні прояви архетипових феноменів. Чутка — це спілкування натовпу. У політичній психології його називають самотрансляційним. У конфліктологічній та філософській літературі під поняттям “чутка” розуміють інформацію, джерела якої неофіційні та достовірність якої не встановлено. Інформація чуток бажана натовпу, чутки бувають об’єктивними, частково об’єктивними та необ’єктивними. Як твердять психоаналітики, чутка фіксує інформацію, яку замовчують, але частина її “споглядає” або ж хоче подати для “роздуму” іншим. Чутки певною мірою дають сигнали про стан справ, вони є своєрідним доповненням до громадської думки.

У системі політико-управлінської діяльності до чуток слід прислуховуватись, але оцінювати з позицій “здорового глузду”. Проліструємо цей феномен з позицій оцінки через “чутки” про ефективність кар’єри управлінця, керівника підрозділу тощо. Підлеглі, члени колективу завжди спостерігають за своїми керівниками самостійно й оцінюють їхні дії теж через “чутки”. Зокрема, звертаючи увагу на керівника як на елітарну особистість, прагнуть переконатися, який насправді є керівник колективу, управлінець. Підлеглі-“спостерігачі” найчастіше зосереджуються на “пікових ситуаціях”, а саме:

- коли керівник починає свою кар’єру з бажання отримати не показники в роботі, а добру платню при скромній віддачі;
- коли невдаха-керівник боляче переживає відсутність символів своєї влади: робочого стола, кабінету, машини, навіть таблички на дверях. Американські психологи, соціологи (М. Мескон, М. Альберт, Х. Хедоурі) вважають, що другорядні, зовнішні символи відтіснили на другий план основне — знання, уміння керувати, утвердження себе в дії;
- коли керівник не вміє подати своїх людей, не творить іміджу колективу, яким керує;
- коли керівник ховає свою некомпетентність за пихою, виявляє бундючність;
- коли керівник бездуховний, не служить взірцем у сімейних і професійних стосунках;
- якщо керівник боїться “своєї тіні”, не вміє зауважити, похвалити, захистити людину;

- коли керівник не вміє порадити й не хоче захистити членів колективу тощо.

Усе це щодня є предметом для чуток, особливо, коли з'являються конфліктогени. Тому управлінець-особистість має постійно зважати на те, що він перебуває “у полі зору”. Чутки — емпіричне джерело іміджу кожного, тому про інформацію в них доцільно знати й відповідно реагувати.

***Помилкові дії управліня, керівника,  
що викликають конфліктність***

*Сидіти в керівному кріслі — це одне,  
а бути керівником — це зовсім інше!*

Народна мудрість

Помилкових дій безліч, але конфліктологи називають такі основні напрями помилкових дій:

- порушення службової етики;
- порушення службового законодавства;
- несправедлива, неповноцінна оцінка керівником підлеглого й членів колективу;
- некомпетентність професійна та управлінська тощо.

***Порушення службової етики***

Існують такі види нетактовності:

- вияви грубості, пихатості, неповаги до підлеглих;
- невиконання обіцянок;
- нетерпимість до думок підлеглих, які відрізняються від думок керівника;
- утиск критики;
- зневажання прав підлеглих;
- привласнення заслуг окремих членів колективу;
- зловживання службовим становищем у корисливих цілях;
- доручення роботи “через голову” безпосереднього начальника виконавця;
- приховування інформації від членів колективу;
- невитриманість (неврози керівника, управліня негативно впливають на колектив);
- критика, зауваження (грубого порядку), що принижує людину;

- свідоме провокування конфлікту між підлеглими;
- різні інтриги в колективі тощо.

### ***Порушення службового законодавства***

У демократичному суспільстві всі мають працювати в межах правового поля й набувати певного рівня правової культури, інакше це призводить до конфліктних ситуацій. На етапі державотворення в Україні закони ще непродумані відповідно до потреб сьогодення, через що і спостерігається значна кількість правопорушень. Вони викликані як суб'єктивними, так і об'єктивними чинниками. Керівник колективу повинен бути сам законотворчим і мати відповідний рівень правової культури залежно від профілю установи, якою керує.

### ***Несправедлива оцінка підлеглих — конфліктогенний чинник у колективі***

*Чим вища посада, тим нижчий  
повинен бути голос.*

Народна мудрість

Неправомірність дій керівників до підлеглих може виявлятися через такі чинники:

- помилки щодо заохочення й покарання;
- недоліки в розподілі праці (робіт, завдань) між виконавцями;
- надання посадового окладу, що є дисбалансом “внесок — оклад”;
- запрошення працівників “зі сторони”, коли на посаду є гідний претендент “із своїх” у колективі, відділі;
- коли керівник боязко ставиться до авторитетних підлеглих — побоювання конкуренції з боку підлеглих;
- некоректні вимоги до підлеглих: “працювати так, як до сьогодні, ви більше не будете”;
- нечітке формулювання завдань (іди туди — не знаю куди);
- відсутність чіткої, свіжої інформації про стан справ у колективі;
- недооцінка власних переконань як засіб управління людьми;
- хизування знаннями (нічого дивного, що керівник знає більше за підлеглих);
- психологічна несумісність тощо.

Одним із показників успішної діяльності керівника є рівень сформованості в колективі сприятливого соціально-психологічного клімату. Соціально-психологічний клімат колективу — це притаман-

ний певному колективу стійкий психічний настрій, який має значний вплив на взаємини людей, їхнє ставлення до праці, до держави, до історичної пам'яті, традицій, віри, культури, родини.

### ***Найпоширеніші типові помилки управлінської діяльності***

*Ціна кожної людини пропорційна  
тому, що вона робить.*

С. Габріол

Радимо керівникові, управлінцю звернути увагу на недопущення у процесі управлінської діяльності таких дій:

1. Перетворення керівника у виконавця.
2. Відмова від делегування окремих владних повноважень.
3. Визначення цілей управлінської діяльності у відриві від працівників.
4. Відмова керівника від спілкування з персоналом.
5. Відмова керівника від особистого навчання.
6. Опір керівника змінам, яких потребує час.
7. Відсутність часу для підлеглих (у підлеглих виникає питання: “З ким такий керівник працює?”).
8. Ігнорування внеску працівників у системі досягнень фірми, колективу.
9. Прагнення швидко усунути проблему замість остаточного її розв'язання.
10. Занадто серйозне сприйняття ділового життя (прикрашайте культуру ділового спілкування вдалими жартами, робіть її ближчою до людських потреб).

### ***Контроль як управлінська діяльність***

*Якщо ви не спроможні запобігти  
революції, спробуйте очолити її!*

Американська народна мудрість

Контроль завжди необхідний. Керівництво часто не наважується передати свої повноваження, начебто люди нароблять помилок, які буде важко виправити. Це свідчить про відсутність відповідного контролю та погану організацію праці.

Контроль сам по собі не має бути обмеженням для індивідуальної свободи.

Контроль як управлінська діяльність має відповідати таким вимогам:

- бути всеосяжним та об'єктивним;
- орієнтуватися на кінцеві результати;
- повинен мати безперервний та регулятивний характер;
- бути гнучким, не заважати виконанню основної роботи;
- відповідати змісту тих робіт, які контролюються;
- бути зрозумілим для тих, кого контролюють;
- бути своєчасним;
- забезпечувати перевіряючих необхідною, зрозумілою інформацією;
- бути економічним, тобто відповідати вимозі, затрати на контроль не мають бути більшими, ніж результати, яких досягають у процесі контролю.

### ***Управлінська відповідальність***

*Керувати — означає вести співробітників до успіху та самореалізації.*

Л. Ланг

Управлінець, керівник на відміну від підлеглого несе відповідальність не тільки за себе, а й за підлеглих йому працівників і за результати роботи всього колективу.

Відповідальність підлеглого обмежується переважно відповідальністю за свої дії. Це так звана виконавча відповідальність. На керівникові лежить управлінська відповідальність (визначення пріоритетів діяльності, розробка планів роботи, прийняття рішень, розподіл доручень (завдань), контроль виконання, отримання кінцевого результату праці).

У багатьох керівників невіпадково перевагою від роботи, такий стан спостерігається у всіх країнах. Бажано знати і те, що ціна помилок за неправильно прийняте рішення надзвичайно висока (за радянської влади глобальна хімізація, меліорація, БАМ, гігантські будови тощо).

Тому висновок такий: кожен керівник, управлінець повинен думати і прораховувати перед прийняттям рішення; керівник не має права виконувати роботу за підлеглих; керівник несе особисту відповідальність за прийняття неефективних, шкідливих рішень.

## 9.2. Управлінський цикл. Індивідуальний стиль управління — основні якісні характеристики

*Не досить просто крокувати для того, щоб дійти; треба йти цілеспрямовано.*

П'єр Буаст

### *Управлінський цикл*

Управлінський цикл складається з планування, організації, мотивації та контролю:

- планування — процес підготовки рішень, який включає постановку мети, визначення вихідних передумов, з'ясування альтернатив, вибір найкращої альтернативи, висновки та виконання плану;
- організація спрямована на впорядкування діяльності управлінця та виконавців;
- мотивація — робота, спрямована на стимулювання (матеріальне й моральне) та створення у працівників психологічних спонук до праці;
- контроль — процес перевірки й зіставлення фактичних результатів із завданнями.

### *Авторитарний стиль*

*Мінімальний ступінь вираження:* виявляється в слабкому бажанні бути лідером, нестійких навичках самовпевненості, наполегливості, прагненні доводити розпочату справу до кінця, критикувати відстаючих та неактивних підлеглих.

*Середній:* відображає лідерські якості, вміння керувати діями підлеглих, вимогливість і наполегливість, прагнення впливати на колектив силою наказу та примусу, цілеспрямованість та егоїзм, зверхне ставлення до запитів підлеглих, небажання слухати їхні пропозиції.

*Високий:* проявляє яскраво виражені риси лідерства, прагнення до єдиновладдя; рішучість і непохитність у судженнях, енергійність і жорсткість у вимогах, небажання рахуватися з ініціативою підлеглих і потребою надання їм самостійності, різкість і прискіпливість у критиці, оцінках; честолюбство та низьку сумісність зі співробітниками, зловживання покараннями, зневажання громадської думки.

### *Ліберальний стиль*

*Мінімальний ступінь вираження:* нестійке прагнення працювати з людьми, невміння ставити перед підлеглими завдання та вирішувати



їх спільно, невпевненість і нечіткість у розподілі обов'язків, імпульсивність у виявленні недоліків у роботі підлеглих, недостатня вимогливість і відповідальність.

*Середній:* прагнення перекласти свої обов'язки на інших, пасивність у керівництві людьми, недостатня вимогливість до підлеглих, недовірливість, страх перед необхідністю самостійно приймати рішення, надмірна м'якість у попередженні порушень і дисциплінарних стягнень, схильність до умовлянь.

*Високий:* повна байдужість до інтересів колективу, небажання брати на себе відповідальність і приймати складні рішення, невимогливість і самоусунення від управління, підвищене самонавіювання та безпринципність, невміння відстоювати свою точку зору, відсутність мети діяльності й конкретних планів, загравання, панібратство тощо.

### *Демократичний стиль*

*Мінімальний ступінь вираження:* слабке намагання бути ближче до підлеглих, співробітничати, радитися з ними, звичка спрямовувати діяльність колективу через помічників та актив, деяка невпевненість у своїх розподільчих якостях.

*Середній:* стійке намагання жити інтересами колективу, виявляти турботу про персонал, довіру до помічників та заохочувати їхню ініціативу, використовувати переконання та примус, прислухатися до думки персоналу.

*Високий:* вміння координувати й спрямовувати діяльність колективу, надавати самостійність найздібнішим підлеглим, розвивати ініціативу та нові методи роботи, переконувати й надавати моральну підтримку, бути справедливим і тактовним, вивчати індивідуальні якості підлеглих і соціально-політичні процеси колективу, розвивати відкритість і критику, створювати доброзичливу атмосферу.

### *Функції керівника та їх якість (запитання для самоконтролю)*

*У талановитого керівника  
кількість стягнень мінімальна.*

Народна мудрість

1. Чи виявляєте активну зацікавленість до справ співробітників, їхніх почуттів та переживань?
2. Чи уважно слухаєте людей, які звернулися до вас?
3. Чи зважаєте на прохання підлеглих, чи думаєте про побажання, потреби, які вони висловили?

4. Чи охоче залишаєте свої справи для того, щоб надати допомогу іншим людям?
5. Чи намагалися висловити схвалення дій, вчинків свого оточення?
6. Чи можете замінити, в разі необхідності, частину своїх співробітників на їхніх робочих місцях (у певній сфері діяльності)?
7. Чи вмієте враховувати основні складові (виходячи з принципу системності) в роботі колективу, організації або підрозділу?

***Дванадцять принципів продуктивної управлінської діяльності Г. Емерсона***

*У людства досить гарних правил,  
проте гарних наставників замало!*

Л. Вовенгар

Яскрава зірка наукового менеджменту США Гаррісон Емерсон (1853–1931), якого називали “першим інженером ефективності”, навчився вміло використовувати досягнення різних народів у системі управлінської діяльності. Пропонуємо 12 принципів продуктивності управлінської діяльності Г. Емерсона.

1. Точно сформульовані ідеали або цілі.
2. Здоровий глузд.
3. Компетентна консультація.
4. Дисципліна.
5. Справедливе ставлення до персоналу.
6. Швидкий, надійний, повний, точний, постійний облік.
7. Диспетчеризація.
8. Норми й розклад.
9. Нормалізація умов діяльності.
10. Нормування операцій.
11. Писані стандартні інструкції.
12. Винагорода за продуктивність праці.

### 9.3. Імідж управлінця (державного службовця) — критерій його відповідності або невідповідності посадовому призначенню

*Справжні лідери виробляють прості, але змістовні плани, говорять просто й формують потрібну мету.*

Народна мудрість

Слово “імідж” перекладається з французької мови як “образ”, “публічне „Я“ людини”.

Людина живе в символічному й реальному світі. Можна визначити низку обставин, в яких ми реагуємо саме на імідж, а не на реальність, котра ніби й не є першорядною, а саме:

- імідж — репутація особистості;
- імідж політика як особи;
- імідж товару (нині наші продукти кращі, ніж імпортні);
- імідж фірми тощо.

Отже, імідж — це знакові характеристики про особистість та інші суспільні феномени. Він являє собою найефективнішу подачу матеріалу-інформації про людину, державу, націю. Складається особистісний імідж із внутрішніх і зовнішніх факторів — самоімідж, сприймаючий імідж та вимагаючий імідж. Імідж політика, управлінця будується залежно від реально властивих йому характеристик і дій. Народна мудрість щодо цього твердить: “Якщо суспільству потрібні “зірки”, то “зіркам” — ті, хто їх запалює” (іміджмейкер).

Імідж державного службовця — це уявлення широкого кола громадськості про риси, притаманні тільки цьому колу працівників. У чому він може виявлятися? У розмаїтих діях, вчинках, а саме:

- в умінні виражати й реалізовувати завдання та інтереси державної установи, яку службовець представляє;
- у бездоганній професійній діяльності;
- у володінні певним обсягом своєрідних знань, умінь і навичок;
- у професійності, етичній культурі, культурі спілкування, зовнішньому вигляді тощо.

Для формування позитивного іміджу особистості державного службовця має вагоме значення:

- підвищення кваліфікації, удосконалення професійного добору;

- розробка етичного кодексу;
- залучення засобів масової інформації;
- вивчення громадської думки про стан справ у роботі службовця, який обіймає державну посаду й здійснює певні спеціальні функції в межах своїх повноважень. Для формування позитивного іміджу політика, державного службовця потрібно чітко визначити наявність позитивних і негативних комунікативних якостей.

***Якісні характеристики державного службовця***

<b>Позитивні комунікативні якості управління (державного службовця)</b>	<b>Негативні комунікативні якості управління (державного службовця)</b>
порядність	замкнутість
справедливість	злість
обов'язковість	підозрілість
повага до людей	дратівливість
гнучкість у стосунках	невитриманість
вимогливість до підлеглих	лицемірство
довіра до колег	черствість
комунікативна врівноваженість	комунікативна неуврівноваженість
заохочення ініціативи підлеглих	заздрість
впевненість у собі	зарозумілість
тактовність	емоційна глухота
доброзичливість	грубість
товариськість	жорстокість
відсутність дріб'язковості	прискіпливість
врахування індивідуальних особливостей підлеглих	неврахування індивідуальних особливостей підлеглих
самокритичність	несамокритичність
толерантність	нелюдяність
вимогливість до себе та до підлеглих	невимогливість до себе та підлеглих

***Позитивний імідж управління (державного службовця).***

***Як його створити?***

*Здоровий глузд і працьовитість компенсують  
у вас брак таланту,  
тоді як ви можете бути найгеніальнішим,  
однак знічев'я згубити своє життя.*

Б. Шоу

1. Поважайте людину, зробіть її своїм товаришем і звертайтеся до її кращих якостей.
2. Поставте себе на її місце, пам'ятаючи і про свої негативні риси.
3. Поводьтеся так, щоб не зрадити очікувань тих, хто вас оточує.
4. Керуйте своїми та чужими емоціями і не давайте їм розгулятися в негативний бік.
5. Не поєднуйте людей із проблемами. Останні розв'яжуть конструктивно. Людина залишається, а її проблеми вирішуються, вони плінні.
6. Шукайте в інтересах спільне, а не відмінне. Знаходьте можливість задовольнити обопільні інтереси шляхом умілого розв'язання проблеми.
7. Переконуйте не своїм тиском, а своїми аргументами й добрими порадами.
8. За все, що діється, відповідальність беріть на себе. У такому разі, побачивши це, вам допоможуть члени колективу.
9. Шукайте не один, а багато аргументів для своєї правоти, співчувайте невдачам іншого.
10. Намагайтеся відчутти мову партнера (чи щира вона, чи не тривожна тощо).
11. У спілкуванні з людьми будьте щирі, тоді людина вам повірить, разом легше знайти вихід із ситуації.
12. Висловлюйтеся зрозумілою мовою, враховуючи особливості індивіда (його статус, вік, освіту, здоров'я тощо).
13. Не слід плутати факти зі своїми поглядами на них, бо це образливо. Усім властиво оцінювати речі власним розумом.
14. Будьте терпимі до людей. Суперечність — це нормально, вона наведе вас на пошук шляхів виходу з проблеми.

***Що важливо запам'ятати управлінцеві, державному службовцю або тому, хто претендує бути лідером***

- Загальним розвитком і професіоналізмом керівник, управлінець має вивищуватися над середнім рівнем людей свого відділу чи колективу.
- Тримати дистанцію, але не ставати недосяжним, чужим, що часто трапляється з тими, хто незаслужено пішов “угору”.
- Мудрий керівник не повинен тягнути на себе всі функції відділу чи колективу, а давати можливість творчості своїм колегам, залишаючи при цьому за собою статус головнокомандувача.
- Дуже важливо бути здатним до психологічного аналізу та самоаналізу, уміти й не боятися самокритично оцінювати вади свого характеру, помилки в спілкуванні, враховувати невикористані резерви й можливості, постійно виявляти волю до самовдосконалення. Часто вести із собою діалог самоконтролю — відповідності владній посаді.
- Пам'ятаймо, що про свою психіку, її резерви ми знаємо менше, ніж про те, що відбувається навколо нас. Необхідно вміти тверезо себе оцінити.

***Психологічні бар'єри, які спонукають тривожність і внутрішньоособистісну конфліктність управління (державного службовця)***

- Відсутність життєвої мети або нечітке її “бачення”.
- Упередженість до себе.
- Страх перед ризиком, низька самооцінка.
- Відсутність ініціативи.
- Загальмованість мислення, нездатність відмовитися від хибних рішень.
- Слабка спроможність до самоаналізу й розуміння людей.
- Невміння планувати роботу.
- Залежність від авторитету, замкненість, ревне дотримання правил, без відхилень.
- Самовпевненість у своїх здібностях і знаннях.
- Бажання отримати швидко вигоду, нехтуючи перспективу.
- Зважання на вади інших, ігнорування своїх власних вад.
- У разі невдач — орієнтація на пошук винних та обставин без врахування своїх помилок.

- Надмірна обережність, страх показати себе з гіршого боку.
- Емоційна нестриманість, імпульсивність, агресивність.
- Нездатність прогнозувати поведінку інших людей, подій.
- Невміння робити висновки із невдач.
- Схильність до шкідливих звичок.
- Легковажність, поверхове бачення життєвих проблем, якими переймаються співробітники.
- Неорганізованість, залежність від ситуації, невідання доводити розпочату справу до кінця тощо.

### ***Особистісний імідж управління (державного службовця)***

*Громадська думка — друга совість.*

*Ж.-Ж. Руссо*

Імідж кожної особистості впливає не тільки на те, як вас сприймає оточення, а й на те, як ви себе відчуваєте. Коли у вас гарний вигляд, ви відчуваєте себе впевнено. Коли поганий настрій, ви уникаєте можливості виділитися в колективі. Якщо ви професійно виконали завдання, вас відзначили, про це будуть знати в колективі, зростає ваш імідж. Процес зміцнення позитивного іміджу циклічний. Але заявка про себе в колективі є! Імідж потрібно створювати працею, культурою спілкування, зовнішнім виглядом (у межах міри). Китайський мудрець IV ст. до н. е. Лао Цзи говорив: “Надмірне бажання бути гарною робить людину вульгарною”.

Багато талановитих людей не мали просування по службі через те, що не думали про імідж: меланхолійна зовнішність, неохайність, несмак в одязі, професійна некомпетентність — усе це руйнує образ діяльної особистості.

Повернімося до себе, подумаймо про те, що дасть можливість бути впевненим у власних силах, хто може для вас бути взірцем, з ким можна порадитися, як можна з “малого зробити велике” для власних і колективних благ. Словом, впливайте, корегуйте, управляйте собою і творіть свій позитивний імідж — а отже, й імідж колективу.

Таким чином, технологія створення іміджу державного службовця — справа складна, яка потребує великої праці особистості над собою.

Позитивний імідж має два боки: внутрішній й зовнішній.

<i>Внутрішній</i>	<i>Зовнішній</i>
Уміння подобатися людям	Уміння охайно одягатися
Наявність особистісних позитивних якостей	Виробити в собі гарні манери
Уміння спілкуватися з людьми	Уміло керувати своєю психікою
Прагнення правильно розуміти людей	Усмішка повинна відображати привітність
Уміння справляти на людей присмне враження	Уміння вітатися коротко й доброзичливо

Для формування позитивного іміджу політикові можна запропонувати такий алгоритм:

- визначити об'єктивні характеристики кандидата;
- виявити певні переваги і очікування аудиторії, риси і характеристики, якими, на думку аудиторії, має володіти кандидат, що претендує на позитивний імідж;
- вивчити уявлення, що склалося в аудиторії про об'єкт, чий імідж потрібно сформувати;
- сконструювати імідж політичного лідера як відповідь на переваги й очікування аудиторії;
- розробити стратегію формування іміджу, тобто реалізувати сконструйовану модель;
- реалізувати стратегічний та оперативний плани;
- здійснювати контроль за реалізацією плану, вимірювати проміжні результати, коригувати за необхідності як модель, так і стратегії і дії щодо її втілення в життя;
- проводити моніторинг сформованого іміджу, діяльність на його підтримку і за необхідності модернізацію.

#### 9.4. Типологія конфліктних особистостей.

#### Як поводитися з конфліктною особистістю?

#### Що очікують підлеглі від керівника?

*Той, хто не розуміє свого призначення,  
позбавлений гідності.*

Ф. Достоевський

Конфлікти виникають через складність характеру (конфліктність) особистостей. Серед конфліктних особистостей можна визначити



шість характерних типів, які найчастіше трапляються в процесі контактів.

1. *Демонстративний* — прагнення завжди бути в центрі уваги, користуватись успіхом. Навіть за відсутності “алібі” йдуть на конфлікт, щоб заявити про себе.
2. *Ригідний* (непокладистий, безкомпромисний). Люди такого типу характеризуються честолюбством, завищеною самооцінкою, невмінням і небажанням зважати на думку оточення. Поведінка їхня груба, безцеремонна.
3. *Некерований* — поведінка їхня імпульсивна, непродумана, непередбачувана, відсутній самоконтроль.
4. *Виятково точний* — добросовісні працівники, занадто скрупульозні, до всього підходять із позиції “завищених вимог”. Усіх принижують, у них підвищена тривожність, підозрілість, дуже чутливі до оточення. Все це приводить до невлаштованості їх особистого життя.
5. *Раціоналісти* — ошадливі люди, завжди готові до конфлікту. Послушливі, але коли крісло під начальником хитке — перша кандидатура проти нього.
6. *Безвольні* — відсутність власних переконань, зброя в руках сильних, інші гадають “його устами глаголить істина”.

### ***Як поводитися з конфліктною особистістю***

У процесі спілкування з конфліктною особистістю бажано дотримуватися таких правил:

- виявляйте витримку, щоб не дати можливості втягнути себе в конфлікт і посилити його;
- вислухайте тих, хто до вас звертається, дайте йому “поплакатися”;
- не поспішайте з висновками й обіцянками, не говоріть зопалу;
- не переоцінюйте себе, свою інформацію, свою попередню думку про “складну особистість”.

Пам’ятайте, що:

- управління людьми починається з управління собою;
- не поважаючи підлеглого, не зможеш домогтися поваги до себе;
- ніщо не цінується так дорого й не коштує так дешево, як ввічливість;
- вивчення підлеглих, їхня повага — умова успіху в роботі.

### ***Що очікують підлегли від керівника?***

Від керівника завжди очікують більше, ніж від себе — це слід мати на увазі! Найпоширеніші очікування підлеглих такі:

- знання справи;
- уміння поставити роботу на високий організаційний рівень;
- бачити свою перспективу на майбутнє;
- вірити в добрий заробіток;
- відчутти до себе увагу і повагу;
- вірити в чесність керівника;
- сподіватися на підтримку в складних ситуаціях тощо.

Саме управлінець, керівник не повинні бути конфліктними особистостями, проте інноваційними, цікавими, високопрофесійними, духовними та гуманними, тому що їм дано вибір бути вибраними. На керівників, управлінців — еліту — рівняється суспільство.

## **9.5. Правила, які повинні стати нормою життя державних службовців, управлінців будь-якого рівня**

*На долю народу не може випасти більшої біди,  
ніж розквіт окремих завдяки їхнім лиходійствам.*

У. Ченнінг

1. *Безкорисливість.* Державні службовці, управлінці зобов'язані приймати рішення тільки з точки зору суспільних інтересів, не дбаючи про свою власну користь; за свою працю вони отримують заробітну плату (мінімум її повинен відповідати потребам гідного прожиття).
2. *Непідкупність.* Державні службовці, управлінці не повинні ставити себе у фінансову залежність від осіб, які можуть негативно вплинути на виконання їхніх професійних обов'язків. Державні службовці, управлінці мають бути відданими державі, берегти свою честь перед народом.
3. *Об'єктивність.* Посадові особи повинні добирати гідні кадри, які були б об'єктивними щодо проблем і громадян, які потребують від них допомоги, поради.
4. *Підзвітність.* Службова діяльність посадових осіб має бути відкритою для перевірок. Контролюючим органам бажано само-

стійно готувати звіти й постанови, забути про “моду”, коли звіти готують підзвітні.

5. *Відкритість*. Посадові особи повинні бути відкритими у прийнятті рішень.
6. *Чесність*. Посадові особи зобов’язані чесно обнародувати свої власні доходи. Особливо це стосується політиків-управлінців, які мають бути взірцем прозорості дій.
7. *Керівництво*. Державні посадові особи, управлінці повинні пропагувати чесну політику в державі та бути дієвими її учасниками.

Керівні посади в сучасному українському суспільстві мають обіймати професіонали, високодуховні люди, патріоти нації. Наприклад, обраний державний парламент перебуває в центрі уваги щодо етики поведінки, в центрі боротьби за організацію функціонування влади, в центрі боротьби з корупцією, взагалі в центрі всієї політики, життя народу й існування держави.

У демократичних країнах активна роль у боротьбі з корупцією належить громадянському суспільству, однак його в Україні ще не створено.

*Війну з корупцією потрібно певною мірою розуміти як боротьбу проти посадових порушень, як складову процесу створення ефективного, чесного та дієвого уряду, а також ліквідацію негативного її впливу на розвиток суспільства.*

Мудрий реформатор знає, що корупцію не можна викоринити цілком, тому першочерговим завданням має бути підвищення *порядності* серед людей.

Ліквідація корупції шляхом реорганізації уряду включає в себе зміни способів виконання урядом своїх обов’язків, запобігання “конфлікту інтересів”.

*Пропозиції щодо стримування корупції в суспільстві:*

- створення такої внутрішньої фінансової системи управління, яка забезпечує адекватний, ефективний контроль за використанням ресурсів;
- створення додаткових механізмів внутрішнього контролю для забезпечення швидкого й ефективного перегляду спірних рішень;
- забезпечення адекватної юридичної перевірки діяльності агентів;
- забезпечення відповідальності керівників усіх рівнів за діяльність своїх підлеглих;
- підвищення ефективності контролю, забезпечення керівників можливостями для перевірки та контролю за діяльністю свого персоналу;

- проведення термінових, без попередження, перевірок;
- обов'язкове для керівників усіх рівнів проведення атестації підлеглих щодо виконання правил державної служби та відповідність законодавству;
- виключення “мертвих душ” зі складу співробітників і зниження можливості їхнього вступу на службу знову;
- здійснення контролю за власністю, прибутками, боргами чиновників, що мають владу “приймати рішення”;
- запровадження відповідних заборон на подальше працевлаштування у приватному секторі;
- забезпечення управлінців гідною зарплатою;
- забезпечення можливості підлеглих скаржитися на начальників у разі їхньої корупції;
- забезпечення преси правом і можливостями викриття корупції;
- нагородження за гарну роботу;
- створення механізмів постійного контролю уряду з боку громадськості;
- проведення опитувань громадської думки щодо роботи уряду та державних службовців;
- організація відкритої, справді конкурентної і гласної системи закупки;
- залучення “людей з боку” до праці або контролю чи перевірок;
- швидке прийняття рішень з метою запобігання тяганині, яка сприяє корупції;
- схвалення переконання членів професіональних організацій (бухгалтерських, аудиторських, юридичних) у тому, що вони свідомо не допускають корупції як непрофесійної поведінки тощо.

Тільки внаслідок повернення українського суспільства до духовності та серйозного контролю на робочих місцях в урядових установах можна запобігти корупції в системі владних структур. В іншому разі боротьба з корупцією — лише безрезультатні балачки.

## **Обміркуймо, позбавляймося!**

*Через поганий початок  
і кінець буває поганий.*

Евріпід

**Позбавляймося!**

*Вихвалитися* — прагнення людини здаватися кращою, ніж вона є насправді.

*Невпевненість у собі* — невпевнені у собі відчують певну неповноцінність. Остання може бути надуманою, проте особа про це не знає і серйозно вважає себе неповноцінною у певній сфері діяльності чи в особистісних якостях.

*Неосвіченість* — маніпулювати неосвіченими людьми легко. Притягують вигадані “факти”, а реальні — перекручують.

*Заздрість* — один із згубних проявів нездатності реалізувати себе. Якщо мені не вдається, то нехай не вдається й іншому. Якщо ж в іншого краще, то він мій ворог, потрібно зробити йому гірше.

*Жадібність і гонор* — кожна людина вартує стільки, скільки вона зробила, мінус марнославство.

*Слабохарактерність* — піддатливість чужому впливові, нездатність сказати “ні”.

*Обіцянка* — це місточок між нашими бажаннями та їхнім здійсненням. Психологи дійшли висновку, що 15% із обіцяного може бути здійсненим. У народі кажуть: “Обіцянка добра тим, що про неї забувають”.

*Багатослів'я* — балакучий юнак попросив Сократа навчити його риторики. Сократ затребував подвійну оплату і пояснив: “Вчити тебе потрібно двом речам — мистецтву мовлення та мистецтву мовчання”.

*Подвійна мораль* — одна для себе, друга — для інших. Народна мудрість у зв'язку з цим твердить, що двох істин не буває.

*Самоізоляція* — поганий керівник схильний до самоізоляції. Якщо керівник утрачає зв'язок із підлеглими, думає тільки про себе, втрачає інформацію про те, що цікавить підлеглих, що відбувається на роботі, — це сигнал, що колектив не буде успішно працювати.

*Нестриманість* — керівник не вміє стримувати себе, шана до нього зникає, в колективі зростає напруження, нервозність, що негативно позначається на роботі.

## 9.6. Тест “Ваш стиль управління” (для самоконтролю)

*Остерігайтеся саме того,  
чого не схвалюєте в інших.*

Катон Старший

### *Інструкція:*

Ви повинні об’єктивно відповісти на запитання стосовно вашого характеру, звичок, нахилів.

Відповіді можна дати у формі знака “+” (так), якщо вони відповідають вашому розумінню суті ставлення до людей, або “-” (мінус) (ні), якщо не відповідають.

### *Запитання анкети*

1. У роботі з людьми я прагну, щоб вони беззаперечно виконували мої розпорядження.
2. Мене легко захопити новими ідеями, проте я швидко втрачаю інтерес до них.
3. Люди часто заздять моєму терпінню та витримці.
4. У складних ситуаціях я завжди думаю спочатку про інших, а потім про себе.
5. Мої родичі рідко змушували мене робити те, чого я не хотів (ла).
6. Мене дратує, коли хто-небудь занадто ініціативний.
7. Я дуже напружено працюю, бо не можу покласти на своїх помічників.
8. Коли я відчуваю, що мене не розуміють, я відхожу від намірів доводити що-небудь.
9. Я вмію об’єктивно оцінювати своїх підлеглих: вирізняю серед них сильних, посередніх і слабких.
10. Перш ніж віддати відповідне розпорядження, мені доводиться багато радитися з помічниками.
11. Я рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати у людей роздратування.
12. Перекоаний, що мої оцінки успіхів і невдач підлеглих точні й справедливі.
13. Я завжди вимагаю від підлеглих бездоганного виконання розпоряджень.
14. Мені простіше працювати самому, ніж кимсь керувати.
15. Більшість вважає мене чуйним і чутливим.

16. Мені здається, що від колективу неможливо нічого приховати — ні доброго, ні поганого.
17. Якщо я втрачаю спротив, у мене пропадає цікавість до роботи з людьми.
18. Я ігнорую колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність єдиноначальності.
19. Щоб не підірвати свій авторитет, я не зізнаюсь іншим у своїх помилках.
20. Мені часто не вистачає часу для ефективної роботи.
21. На грубість підлеглого я прагну дати відповідь, яка не викликає конфлікту.
22. Я роблю все можливе, щоб підлегли охоче виконували мої розпорядження.
23. З підлеглими в мене дуже тісні контакти й приятельські стосунки.
24. Я завжди прагну будь-якою ціною бути першим у всіх починаннях.
25. Я прагну виробити універсальний стиль управління, прийнятний у більшості ситуацій.
26. Мені легше підлаштуватися під думку більшості колективу, ніж виступати проти нього.
27. На мій погляд, підлеглих потрібно хвалити за кожен навіть незначний успіх.
28. Я не можу критикувати підлеглих у присутності інших людей.
29. Я змушений частіше просити, ніж вимагати.
30. Часто в момент збудження я втрачаю контроль над своїми почуттями, особливо коли мені набридають.
31. Якби я мав можливість частіше бувати серед підлеглих, ефективність мого керівництва значно б зросла.
32. Інколи я виявляю незворушність і байдужість до інтересів та захоплень підлеглих.
33. Я надаю найдосвідченішим підлеглим більше самостійності у вирішенні складних завдань, особливо контролюючи їх.
34. Я часто аналізую та обговорюю проблеми своїх підлеглих.
35. Мої помічники справляються не тільки зі своїми, а й з частиною моїх функціональних обов'язків.
36. Для мене легше обійти конфлікти з вищими колами управлінців, ніж із підлеглими, яких завжди можна поставити на місце.
37. Я завжди домагаюся виконання своїх рішень усупереч обставинам.

38. Найскладніше для мене — втручатися в роботу людей, вимагати від них додаткових зусиль.
39. Аби краще зрозуміти підлеглих, я намагаюсь увияти себе на їхньому місці.
40. Гадаю, що управління людьми має бути гнучким — підлеглим не можна демонструвати ні явної неприхильності, ні панібратства.
41. Найбільше мене хвилюють власні проблеми, а не проблеми підлеглих.
42. Я змушений часто займатися поточними справами й відчувати від цього великі емоційні й інтелектуальні навантаження.
43. Родичі примушували мене підкорятися навіть тоді, коли я вважав це нерозумним.
44. Роботу з людьми я уявляю собі як нестерпне заняття.
45. Я прагну розвивати в колективі взаємодопомогу й співробітництво.
46. Я вдячний за пропозиції і поради підлеглих.
47. Головне в керівництві — розподіляти обов'язки.
48. Ефективність управління досягається тоді, коли підлегли є лише виконавцями волі менеджера.
49. Підлегли в основному — безвідповідальні люди, тому їх потрібно постійно контролювати.
50. Найкраще надавати повну самостійність колективу й ні в що не втручатися.
51. Для ефективного керівництва потрібно пошановувати найздібніших підлеглих і суворо вимагати від недбайливих.
52. Я завжди визнаю свої помилки та вибираю більш правильне рішення.
53. Я часто змушений пояснювати невдачі в управлінні об'єктивними обставинами.
54. Порушників дисципліни потрібно суворо карати.
55. У критиці недоліків підлеглих я буваю нещадним.
56. Інколи мені здається, що в колективі я зайва людина.
57. Перш ніж докоряти підлеглому, прагну його похвалити.
58. Я добре взаємодію з колективом і рахуюся з його думкою.
59. Мені часто докоряють у надмірній м'якості до підлеглих.
60. Якби мої підлегли робили так, як я вимагаю, то я домігся б чогось більшого.



Стиль управління	Номери відповідей	Сума відповідей
Авторитарний	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 56	
Ліберальний	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59	
Демократичний	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58	

Ступінь вираженості стилю буде різним: мінімальний — 0–7; середній — 8–13; високий — 14–20. Якщо оцінки мінімальні в усіх трьох показниках, стиль вважається нестійким, невизначеним.

### ***Контрольні питання***

1. Що, на вашу думку, слід розуміти під поняттям “управлінська діяльність”?
2. Які дії управлінця, керівника викликають конфліктність?
3. Суть поняття “професійна некомпетентність управління”.
4. Перерахуйте складові поняття “порушення управлінської етики”.
5. “Управлінська відповідальність” — що можна вкласти в це поняття?
6. Як охарактеризувати поняття зв’язку “недемократичний стиль управління — конфліктоген”?
7. Охарактеризуйте поняття “позитивний імідж управлінця”.

### *Список використаної та рекомендованої літератури*

1. *Карамушка Л. М.* Психологія управління закладами середньої освіти. — К., 2000.
2. *Карнеги Д.* Как завоевать друзей и как оказывать влияние на людей. — М., 1990.
3. *Коломінський Н. Л.* Психологія менеджменту в освіті (Соціально-психологічний аспект). — К., 2000.
4. *Панченко Є. Г.* Міжнародний менеджмент. — К., 1996.
5. *Паркинсон С. Н., Рустомджи М. К.* Искусство управления / Пер. с англ. К. Савельева. — М., 1999.
6. *Пірен М.* Конфлікт і управлінські ролі (соціо-психологічний аналіз). — К., 2000.
7. *Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения: Пер. с англ. — М., 1989.
8. *Фуллер Д.* Управляй или подчиняйся: проверенная техника эффективного менеджмента: Пер. с англ. — М., 1992.
9. *Черкасов В. В., Платонов С. В., Третьяк В. И.* Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента. — К., 1998.
10. *Чмут Т. К.* Культура спілкування: Навч. посіб. — Хмельницький, 1996.
11. *Шейнов В. П.* Скрытое управление человеком (Психология манипулирования). — Минск, 2001.
12. *Щёкин Г. В.* Теория социального управления: Монография. — К., 1994.

## СТРЕС І СТРЕСОРИ ЯК НАСЛІДОК КОНФЛІКТНОСТІ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

*Досягне вершини той,  
хто знає, чому радіти.*

Сенека

### 10.1. Стрес і чинники, що його стимулюють

Життя, пошук, творчість, діяльність — все має проблеми, розв'язання яких призводить до стресових ситуацій. Справа в тому, що навіть у найбільш продуманій та добре налагодженій управлінській роботі спостерігаються ситуації, які негативно впливають на людей і призводять до стресу. У стресовому стані поведінка особистості дезорганізовується, спостерігаються неконтрольовані рухи, певні мовні відхилення, з'являються емоції, не адекватні культурі взаємин.

Сучасна технологічна наука вирізняє такі важливі феномени критичних життєвих ситуацій, що характеризують психологічний контекст виникнення конфліктів, — стрес, фрустрацію, кризу і власне конфлікт.

Стрес — неспецифічна реакція організму на ситуацію, яка потребує певних змін. Мусимо пам'ятати, як писав Г. Сельє, що майже будь-яка нова життєва ситуація може викликати стресовий стан, але не кожний стан є критичним, окрім горя, нещастя, виснаження, які

супроводжуються порушенням адаптації, контролю, перешкоджають самоактуалізації особистості.

Фрустрація визначається як стан, викликаний наявністю сильної мотивованості для досягнення мети (задоволення потреб) та подолання перешкод на шляху до мети. Такими перешкодами для досягнення мети можуть бути причини різного характеру: фізичні (позбавлення волі), біологічні (хвороба, старість), психологічні (страх, брак інтелектуальних даних), соціокультурні (заборони, правила, норми).

Фрустрація постійно наявна в людині, вона глибоко загнана всередину (в людину) і може за певних сприятливих умов вийти назовні у формі агресії як поведінки індивіда, спрямованої проти іншого індивіда чи групи людей, що може призвести до конфлікту.

Криза характеризує стан індивіда, що виникає у вигляді проблеми, з якої він не може вийти чи вирішити її протягом нетривалого часу, внаслідок чого свідомість неначе капітулює перед проблемою.

Стрес — це сильний прояв емоцій, який викликає комплексну фізіологічну реакцію, це стан душевного та поведінкового розладу, пов'язаного з нездатністю особистості доцільно діяти у відповідних ситуаціях. За частих стресових ситуацій у людини зникає апетит, настає депресія, знижується інтерес до роботи, спілкування, настає апатія, знижується ефективність праці. Стресові ситуації негативно позначаються на здоров'ї, у людини з'являється цілий букет захворювань: виразки, мігрень, гіпертонія, астма, артрит, алергія, діабет, шкірні хвороби тощо.

До чинників, які призводять до стресу, належать: дефіцит часу, негативні емоції, складні проблеми в сім'ї, мікроклімат у колективі, негаразди на роботі тощо.

Профілактика стресу вимагає від особистості:

- бути здатним змінити ситуацію;
- вміти зменшити значення втрати того, до чого прагнув;
- бути здатним прогнозувати не тільки успіхи, а й невдачі;
- вміти розрізнити значні втрати від несуттєвих, невдачу — від катастрофи;
- навчитися розслаблятися, аби дати організму відновити потенції;
- бути готовим до спілкування з різними людьми (“він іншим бути не може”);
- вміти навіювати позитивні образи, які б витісняли негативні (“який прекрасний день...”);

- мати почуття гумору — посміятися над собою, розрадити душу (“це ще не кінець світу...”);
- уміти вирізнити дві фундаментальні речі — здоров’я (яке не купиш) і роботу (яку можна змінити);
- навчитися говорити “ні”, коли неможливо сказати “так”, ураховуючи при цьому, що доцільно знайти аргумент для “ні”;
- намагатися вивчити психологію й тактику начальника та відповідно розмовляти з ним так, аби не втратити довіру до себе;
- не погоджуйтесь із тим, хто висуває суперечливі вимоги, апелюючи до негативних наслідків, не займайте при цьому звинувачувально-агресивну позицію.

## 10.2. Перша допомога в гострій стресовій ситуації

1. У гострій стресовій ситуації не можна приймати жодних рішень.
2. Прислухайтеся до такої поради: рахуйте до 10.
3. Займіться своїм диханням. Повільно вдихніть повітря носом і на деякий час затримайте дихання. Видих здійснюйте поступово також через ніс, зосередившись на відчуттях, пов’язаних з вашим диханням.

Подальші події можуть розвиватися так:

1. *Якщо стресова ситуація спіткала вас у приміщенні:*
  - встаньте, попросіть вибачення, вийдіть із приміщення, знайдіть можливість побути наодинці;
  - знайдіть можливість змочити чоло й артерії на руках холодною водою;
  - роздивіться навусебіч, огляньте приміщення, подумки опишіть його зовнішній вигляд;
  - подивіться в небо, зосередьтеся на тому, як пливуть хмаринки;
  - наберіть води і поволі пийте, відчуваючи вологу в горлі;
  - випростайтесь, поставте ноги на ширину плечей, аби голова і руки вільно звисали додолу, зробіть глибокий видих, підніміть голову.
2. *Якщо стресова ситуація сталася з вами поза приміщенням:*
  - озирніться навколо, у думці назвіть усе, що ви бачите (про себе);
  - знайдіть будь-який маленький предмет (листочок, камінець, гілочку...), уважно погляньте на нього (близько чотирьох хвилин), потім заплющіть очі, уявіть його;
  - подивіться на небо, намагайтесь роздивитися, що там є;

- якщо є можливість випити води, випийте;
- ще раз простежте за своїм диханням, дихайте повільно, через ніс; вдихніть, затримайте дихання і знову повільно — видих, плечі розслабляйте. Для першої допомоги — цілком достатньо.

К. Юнг наголошував — всьому живому Богом відпущено певний час на цій землі, тому прагніть бути щасливим сьогодні, не відкладаючи на завтра. Д. Карнегі з приводу стресових ситуацій писав: “Не потрібно пиляти тирсу!”

### 10.3. Рекомендації Г. Сельє щодо стресів

Канадський учений, лікар і біолог Г. Сельє багато років вивчав стреси та їхній вплив на організм людини.

Учений дійшов висновку, що людина, яка керуватиметься правилом “поводься так, щоб завоювати любов інших, викликати прихильність і доброзичливість оточення”, створить для себе максимум психологічного комфорту й можливості успіху.

Так, Г. Сельє пропонує:

1. Прагнучи доброзичливих стосунків, не заводьте дружби з “важкими”, нестриманими людьми.
2. У кожному різновиді досягнень є своя вершина, прагніть до неї і будьте задоволені.
3. Цінують радість справжньої простоти життєвого устрою.
4. З якою б життєвою ситуацією ви не зіткнулися, подумайте, чи варто боротися.
5. Постійно зосереджуйте свою увагу на світлих сторонах життя. Кращий шлях зменшити стресовість — відволіктися.
6. Навіть після нищівної поразки боротися з гнітючими думками найкраще з допомогою спогадів про минулі успіхи. Це сприяє встановленню віри у себе.
7. Якщо вас чекає неприємна справа, не відкладайте її.
8. Не забувайте, що немає готового рецепту успіху, що був би придатний для всіх. Всі ми різні, наші проблеми теж різні.

Про людську життєтворчість написано багато порад, вдумаймося в деякі із них: серед них є відповідь і на ваші проблеми.

### *Самозахист від стресу*

Мусимо погодитися, що життя потребує сподіватися на краще, бути готовим до гіршого, вчитися сприймати всі проблеми з певною часткою гумору, здорового глузду, піддатливістю, незацикленістю.

1. Спеціалісти пропонують зустрічати стрес у розслабленому м'язовому та духовному стані.
2. Пам'ятаймо, що все наше життя складається з дрібниць, не розкидаймося ними. “Не робіть із мухи слона” — вчить народна мудрість.
3. Ніколи не скаржтеся. Рано чи пізно більшість із нас отримає те, що насправді заслуговує, а тому звертаймо увагу на найголовніші пріоритети (навчання, сім'я, діти, робота, родичі, друзі).
4. Не завжди буває так погано, як того остерігаємося, тому порада: не треба гаяти часу на думки про погане, відкидайте їх.
5. Прагніть любити себе сьогодні більше, ніж до цього часу, думайте про добре, що було у вашому житті, і витісніть похмуре.
6. Якщо ви потрапили у складну ситуацію, розкажіть про це тим, кому довіряєте. Можливо, вони допоможуть розв'язати проблеми. Проблема завжди має вирішення, важливо його шукати, не опускаючи рук.
7. Допомагайте іншим. Вирішення проблем інших подарує вам досвід для вашого життя.
8. Не впадайте у відчай, не припиняйте боротися зі злом. Зло, коли з ним борешся, перестає бути небезпечним.
9. Визнання того, що ви переоцінили себе, послужить сприятливим уроком на майбутнє, уникайте завищених самооцінок.
10. Уважно поставтеся до власних очікувань. Можливо, доцільно було б знизити свої власні потреби, зробити їх реальними, щоб не розчаровуватися.
11. Уміло відокремлюйте факти від внутрішніх переконань.
12. Зупиніться в роздумах над проблемою, по-новому подивіться на світ. У житті значно більше цінностей, ніж вирішення цієї проблеми, відведіть на деякий час від себе стресовість, розв'язання проблеми з'явиться саме собою.
13. Зверніть увагу на відпочинок, внаслідок зміни психічного стану можуть з'явитися цікаві думки щодо того, як вийти з ситуації.

14. Якщо вас тривожать проблеми, кепський сон, відмовтесь від вечері. Ідеальний раціон у такому разі (в стресовому стані) містить сніданок, легкий обід, дуже легку непізню вечерю.
15. Не вживайте алкоголь, щоб “потопити” в ньому свої проблеми. Ним швидко уражається головний мозок, погіршується характер, погляд на життєві цінності, взаємини з людьми, уражаються внутрішні органи. Тим ви робите собі зайву проблему.
16. Захуйте своє “Я”, як твердять психологи. Для того щоб захистити своє “Я” від стресів, потрібно його заховати у центр, що розташований у районі сонячного сплетіння. Думкою перенесіть його в місце розташування дихального центру, а потім “розмістити” у сонячне сплетіння і там залишіть на певний час.
17. Щоб зняти стрес, важливо замінити свої психологічні роздуми в напрямку власного “хобі”. Статистика свідчить, що люди, захоплені цікавою справою, стресостійкі.
18. Зняти психологічне напруження можна прогулянкою, мрією, читанням цікавої книги, переміною праці, прослуховуванням музики, спілкуванням з людиною, якій довіряєте.

### ***Змусьте стрес працювати на вас***

*Пора, щоб розслабитися, завжди настає тоді,  
коли у нас на це немає часу.*

Сідней Дж. Харіс

Якщо неприємностей неможливо уникнути, то доцільно спробувати одержати, наскільки можливо, користь за рахунок зміни точки зору:

- спробуйте сприйняти негативну подію як позитивну (втрату роботи як можливість знайти кращу);
- поставтеся до стресу як до джерела енергії. У спокійному стані ви не змогли б стільки зробити. Сприймайте проблему як виклик;
- не думайте про минулі події як про поразку;
- ви не можете відповідати за вчинки інших людей, а можете тільки контролювати свою реакцію на них. Головне — перемога над емоціями;
- не прагніть догодити всім, це нереально, час від часу догоджайте власне собі.

*Лікуйтеся від трудоголізму!*



## Види психологічних механізмів захисту особистості

Механізми захисту	Зміст механізмів
Агресія	Реакція індивіда у вигляді злісних нападів на того, хто дає йому правильну оцінку, що може порушити уявлення індивіда про себе
Бажання помститися	Перенесення негативного імпульсу або неприємного відчуття з одного об'єкта, недоступного для відповідної дії, на інший, більш доступний
Проекція	Несвідоме приписування другій особі власних негативних рис, бажань, почуттів
Ідеалізація	Формування ідеалізованого уявлення особистості про себе, про своє "Я", невизнання своїх недоліків, помилок
Заперечення	Заперечення належності індивіда до події чи певного знання про події: "Я нічого про це не знав", "це не моє", "мені так сказали", "я нічого такого не казав"
Забуття або витіснення	Забуття того, що неприємно для особистості: образи, імена людей, спілкування з якими асоціюється з неприємними згадками щодо себе
Дискредитація	Приниження джерела інформації, яке дає негативну оцінку особистості, яка порушує "Я-образ", що склався: "А судді хто?..."
Ідентифікація	Ототожнення себе з іншою людиною, групою як взірцем поведінки, форма наслідування для полегшення своєї поведінки з оточуючими
Конверсія (перетворення)	Перетворення неприємної для індивіда ситуації на жарт для збереження його самолюбства, його "Я", з гумором сприймати зауваження чи ситуацію, що створюється

Трудоголіки — люди, для яких не існує нічого, крім праці. Ознаки такого стану:

- пониження ефективності в роботі;
- нехтування сім'ї та громадського життя;
- деформоване уявлення про важливе в житті;
- обмеженість світогляду, витіснення певних сфер навколишнього життя зі сфери його життєвих інтересів;
- типовою для них є особливість деформованості критеріїв самооцінки;
- неадекватна вимогливість, що виявляється через примхливість.

#### 10.4. Тест “Визначення ступеня схильності до стресу” (для самоконтролю)

Перед Вами 18 тверджень. Ви повинні визначити, якою мірою кожне твердження стосується вас. У відповідях використовуйте шкалу:

- 1 — завжди;
- 2 — майже завжди;
- 3 — рідко;
- 4 — дуже рідко;
- 5 — ніколи.

1. Не менше одного разу в день я їм гарячу їжу.
2. Не менше чотирьох ночей на тиждень я сплю по 7–8 год.
3. Я отримую від людей позитивний емоційний заряд, сам плачу людям тим самим.
4. У мене є родичі, на яких я можу покластися.
5. Я займаюся фізичною зарядкою не менш двох разів на тиждень.
6. Я викурюю за день менше половини пачки сигарет.
7. За тиждень я вживаю алкоголь менше п'яти разів.
8. Моя вага відповідає моєму зростові.
9. Моя зарплата відповідає моїм витратам.
10. У мене багато друзів і знайомих.
11. У мене є товариш, якому я можу довірити свої найпотаємніші думки.
12. Моє здоров'я в нормі.
13. Я можу вільно говорити про свої переживання, перебуваючи не в гуморі.
14. Я обговорюю свої особисті проблеми з людьми, з якими спілкуюся.
15. Не менше одного разу на тиждень жартую.
16. Я здатний досить ефективно організувати свій час.
17. Я випиваю менше як три чашки кави (чаю) на тиждень.
18. Протягом дня мені вдається деякий час побути наодинці.

*Обробка й оцінка результатів*

1. Підсумуйте отримані вами бали.
2. Із загальної суми слід відняти 18.

3. Сума балів близько 25 свідчить про стресовість; 40–65 — стресовість значного ступеня; більше 65 балів — Ви на грані зриву.

### ***Контрольні питання***

1. Що слід розуміти під поняттям “стрес”, “стресори”?
2. Що необхідно для профілактики стресу?
3. Якою має бути перша допомога у гострій стресовій ситуації?
4. Які рекомендації запропонував Г. Сельє щодо стресів?
5. Як захиститися від стресу?
6. Які причини можуть зумовити стресового стан особистості?

### ***Список використаної та рекомендованої літератури***

1. *Аргайл М.* Психология счастья: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. М. В. Кларина. — М., 1990.
2. *Берн Ш.* Гендерная психология. — СПб., 2001.
3. *Бороздина Г. В.* Психология делового общения. — М., 1998.
4. *Бэрон Р., Ричардсон Д.* Агрессия. — СПб., 1997.
5. *Гримак Л. П.* Общение с собой. — М., 1991.
6. *Гришина Н. В.* Психология конфликта. — СПб., 2000.
7. *Доценко Е. Л.* Психология манипуляции. — М., 1996.
8. *Емельянов С. М.* Практикум по конфликтологии. — СПб., 2000.
9. *Заличенко А. И.* Психология духовности. — М., 1996.
10. *Китаев-Смык Л. А.* Психология стресса. — М., 1983.
11. *Обозов Н. Н.* Психология межличностных отношений. — К., 1990.
12. *Пірен М. І.* Деонтологія конфліктів та управління. — К., 2001.
13. *Психология и этика делового общения: Учеб. для вузов / Под ред. проф. В. Н. Лавриненко.* — 3-е изд., перераб. и доп. — М., 2000.
14. *Райгородский Д. Я.* Практическая психодиагностика. Методики и тесты: Учеб. пособие. — Самара, 2000.
15. *Сандомирский М.* Как справиться со стрессом. — М., 1995.
16. *Скотт Д. Г.* Конфликты. Пути их преодоления. — К., 1991.
17. *Хасен С.* Освобождение от психологического насилия. — СПб., 2001.

## ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ. ПОРАДИ УПРАВЛІНЦЮ ЩОДО БЕЗКОНФЛІКТНОГО СПІЛКУВАННЯ

*У спілкуванні з людьми поводьтеся так,  
аби під час наступної зустрічі перед вами  
знімали капелюха.*

Народна мудрість

### 11.1. Мудрість спілкування

Для багатьох людей проблеми виховання душі починаються саме з вивчення та засвоєння правил спілкування. Техніка (правила спілкування) не замінить душі людини, але добрі й мудрі поради, правила можуть бути орієнтиром до мети, якої потрібно прагнути. Це земна педагогіка для всіх, хто прагне бути особистістю.

Ідея мистецтва життя й управлінської творчості базується на високій духовності, професіоналізмі, любові, соціальній відповідальності та громадянській позиції. Управлінська творчість особистості залежить від мистецтва жити.

Видатний український просвітител-гуманіст Г. С. Сковорода, надаючи особливого значення такому важливому мистецтву, як мистецтво жити, писав: “Дехто, як говорить Сократ, живе, щоб їсти і жити, я ж — навпаки. Більшість зовсім не знає, що значить жити, і

хоч вони й бажають їсти, щоб жити, однак не можуть по-справжньому жити, бо навчитися найвеличнійшому мистецтву життя — справа дуже важка, тому що за чисте життя треба боротися зі злом. Це ж вимагає від людини думки й мистецтва керувати собою”. І справді, життя — процес багатогранний, багатовимірний, де діють сили свідомого й несвідомого. У ньому багато що невіддільне простий, смертній людині, тому й мистецтво управління людьми складне.

Леся Українка теж залишила нам свої міркування щодо осмислення життя й оволодіння мистецтвом жити. Вона писала: “Життя і мрія в згоді не бувають і вічно борються. Хоч миру прагнуть. Оволодіння мистецтвом життя — вимога самого життя!”

Усе наше життя — в пошуку себе, істини, у задоволенні потреб спілкування з іншими. Ці процеси мають бути керованими особистістю й управліннями.

Найперше правило спілкування з людьми сформульовано самими людьми багато століть тому: “Найголовніша людина на світі — та, що перед тобою”. Із цього слід виходити у спілкуванні.

### *Формування першого враження про особистість*

Майже завжди про людей судять за першим враженням, яке формується протягом кількох хвилин знайомства. Створення такого враження — складний процес. Його психологічною суттю є міжособистісне оцінювання, на базі якого вибудовується образ людини, з котрою передбачається спілкування чи спільна діяльність, виявляються ознаки, що відображають її характерологічні властивості та емоційний стан, прогнозується її поведінка та послідовність дій.

Структура першого враження в основному складається із таких компонентів:

- фізична зовнішність;
- постава;
- оформлення зовнішності, в тому числі й стиль одягу;
- експресивність, емоційний стан;
- особливості поведінки та дій;
- манера спілкування;
- передбачувані якості особистості.

Суттєвий вплив має фізичний стан, виразне обличчя, постава (гарна асоціюється з твердістю, внутрішньою силою, гідністю).

Важливий компонент — стиль одягу (по одязі зустрічають); певну роль відіграє поведінкова та мовна самопрезентація, тобто вміння себе “подати”. Якщо людина вміє це робити, вона сприймається як приємна.

*Суттєвою є й психологічна установка на людину. Якщо людину охарактеризували з позитивного боку, то й перше враження гарне.*

При формуванні першого враження майже завжди присутній психологічний феномен *проєкційності* (вкладання своїх емоцій, стану в іншу особистість). Якщо в людини сильний емоційний стрес чи висока тривожність і невпевненість від тих, із ким відбуваються зустрічі, вона чекатиме недружніх дій, а до їхніх пропозицій ставитиметься з недовірою та підозрілістю. *Упевнені в собі люди частіше оцінюють інших як доброзичливих і прихильних до них. Точні оцінки людям частіше дають люди гуманітарних професій, менш точні — “технарі”.*

Важливу роль у міжособистісному оцінюванні відіграє *стереотипізація*.

У психології — кілька можливих класів стереотипів: фізичні (антропологічні), емоційні й соціальні. *Фізичні* діляться на професійні, соціально-групові, етнічні. Перераховані психологічні фактори є основою формування певного враження про іншу людину, її узагальнений образ. Надалі вони уточнюються, коригуються, а сам образ добувається у спілкуванні з особистістю у процесі ділових стосунків.

***Що потрібно робити,  
аби створити гарне враження  
на людей під час спілкування***

- прагнути виглядати впевнено, триматися гідно, з оптимізмом;
- мати приємну усмішку, відкритий погляд, зберігати доброзичливий вираз обличчя;
- зберігати поставу протягом усього часу спілкування, не сутулитися під час бесіди стоячи;
- спокійно і вільно тримати руки;
- злегка нахилитися вперед до співрозмовника в момент спілкування;
- зберігати увагу, бути мобілізованим, готовим до будь-яких труднощів, які можуть вплинути на хід бесіди;
- підтримувати високу активність у спілкуванні.

***Що не потрібно робити, аби не створити поганого враження***

- виглядати переможеним, згорбленим, похмуриим;

- триматися з опущеною головою і дивитися з-під лоба;
- сидіти, відкинувшись назад;
- тримати ноги схрещено;
- нервово потирати руки;
- демонструвати зверхність, ігнорувати співрозмовників;
- виглядати понурим і байдужим;
- дивитися на підлогу;
- смикати ручку, хустинку або крутити окулярами;
- ритмічно постукувати пальцями по столі;
- хитати ногою;
- дивитися в простір, позіхати, нудьгувати;
- нервово соватися на стільці;
- перебирати й гладити волосся рукою, постійно прибирати його з очей;
- жувати жуйку;
- чухатися;
- відгороджуватися від слухачів тощо.

## 11.2. Поради управлінцю в процесі спілкування

- Надзвичайно важливо в процесі спілкування домогтися, щоб співрозмовник вам сподобався, а коли це станеться, не приховуйте цього.
- Виявіть до нього знаки симпатії, поваги, подумайте про те, що вас із ним зближує.
- Налаштуйтеся на хвилю співрозмовника.
- Відчуйте те, що його турбує.
- Постарайтеся налаштувати співрозмовника на потрібну вам хвилю.
- Не нагнітайте напруження, воно заважає спілкуванню.
- Прагніть ні про кого не висловлюватися погано. Краще задавайте коректний та шанобливий тон стосовно співрозмовника, а також щодо інших, про кого ви говорите зі співрозмовником.
- Постарайтеся будувати спілкування на рівних, а не з позиції “зверхності”.
- Не сваріться через дрібниці з підлеглими, друзями.
- Не сперечайтесь з тим, кому важливіше сперечатися, ніж розібратися з причиною проблемної ситуації.
- Уникайте категоричності, особливо, коли заперечуєте щось або когось.

- Прагніть не перемогти, а знайти істину.
- Намагайтеся зрозуміти те, про що хоче сказати співрозмовник.
- Шукайте те, в чому має рацію співрозмовник, де він не помиляється, намагайтеся погодитися, а не заперечувати.
- Визнайте можливість своєї неправоти, прагніть критичного обговорення.

*Пропонуємо для ваших психологічних роздумів звернути увагу на такі чинники:*

- контакт із підлеглими здійснювати з урахуванням їхніх умов життя, службового й професійного рівня, психічного стану;
- будьте спокійні, навіть якщо дуже знервовані, приймайте рішення, коли охолонете;
- починати розмову бажано з привітання теплим поглядом і добрим словом;
- нейтральна позиція, спокійний тон, повага, довірливе ставлення до кожного з підлеглих допомагають уникнути конфлікту у взаєминах.

### **Суперечки**

*Розумне й моральне завжди збігаються.*

Л. Толстой

У процесі ділового спілкування можливі суперечки. Не сперечатися — ваше право й здатність бути самостійним, не залежати від думок інших — чеснота зрілої особистості. Водночас прагнення завжди заперечувати й сперечатися, як правило, ознака незрілості. Тому зверніть увагу на такі поради щодо досягнення *безконфліктних стосунків*:

- Не сперечайтесь через дрібниці.
- Не сперечайтесь з тим, із ким сперечатися марно (співрозмовник незручний і впертий), а також з тими, хто сперечатися з вами не збирається.
- Не сперечайтесь з тим, кому важливіше сперечатися, а не з'ясувати проблему.
- Уникайте категоричності й різкості в процесі суперечки.
- Уникайте монологів і переходьте на діалог, тоді не буде часу на суперечки.



## ***Вправи, що сприятимуть безконфліктному спілкуванню***

*Хто хоче досягти мети — шукає шляхів,  
хто не хоче — шукає виправдання.*

Народна мудрість

1. Вправа **“Усмішка”**. Слід домогтися того, щоб на вашому обличчі завжди була тепла доброзичлива усмішка. Якщо її немає, то виробляйте готовність до неї. Внутрішня усмішка характеризує доброзичливу особистість.
2. Вправа **“Мир тобі”**. Перша внутрішня фраза (установка) при зустрічі з будь-якою людиною повинна бути: “Мир тобі!” Виходячи вранці з дому, не забувайте, що ці слова мають бути зверненням до неба, пташок, дерев.
3. Вправа **“Оцінка себе”**. Частіше слід бути оцінюваним, ніж оцінюючим. Не бути байдужим до того, чи затишно оточуючим поруч із вами. Майте цю думку “при собі”.
4. Вправа **“Приємна розмова”**. Якщо навіть запитання було неприємне, все одно зробіть розмову приємною. Має рацію співрозмовник чи ні, зробіть так, щоб йому з вами було приємно вести розмову. Підвищуйте себе в своїх думках і в очах співрозмовника.
5. Вправа **“Комплімент і подяка”**. Використайте будь-яку можливість, аби сказати людині приємність. Все, що вам у людині сподобалося, викажіть очима, усмішкою, словами. Наприклад: “Ви прекрасно виглядаєте!” “Щиро дякую, це просто похвально!” Головне, щоб це було сказано від душі.
6. Вправа **“Громиця відміняється”**. Вчіться стримувати свої негативні емоції. Не сваріться. Від цього всім погано. Будьте терплячими.
7. Вправа **“Мудрець”**. Навчайтесь мудрості, спогляданню життя та вмінню програвати. Ваш програш — новий досвід і можливість одержати урок. Навчіться знайти в собі мужність запитати подумки: “Як би до цього поставився мудрець?” У вчинках має переважати розважливність.

### 11.3. Правила ведення діалогу

*Ніколи не турбуй іншого тим,  
що можеш зробити сам.*

Л. Толстой

Все наше життя триває у процесі діалогу: вдома, на роботі, під час відпочинку, навіть із самим собою. Для того щоб діалог управління з підлеглим дав позитивні результати, запрошуємо ознайомитися з такими правилами.

*Правила для того, хто говорить:*

- доброзичливість, повага до партнера, з яким спілкуєтесь;
- ввічливість, відсутність категоричності;
- скромність у самооцінках, ненав'язливість;
- орієнтація на партнера, створення для нього психологічного комфорту;
- постійне стимулювання зацікавленості партнера до проблем спілкування;
- логічність у викладі своїх поглядів та пропозицій;
- підтримка уваги партнера, стимулювання його активності в сприйнятті;
- вибір такого стилю розмови, який був би сприятливим не тільки для ситуації спілкування, а й для сприйняття партнером.
- враховувати дистанцію в спілкуванні, систему жестикуляції і міміки тощо.

*Правила для тих, хто слухає:*

- не шкодуйте часу для того, щоб вислухати партнера;
- терпимо й шанобливо ставтесь до того, хто говорить;
- не перебивайте партнера, вислухайте його до кінця;
- дайте партнерові виявити себе в спілкуванні, стимулюйте його активність;
- використовуйте мовні, жестові, мімічні засоби емоційно-психологічної підтримки того, хто говорить.

Дотримання запропонованих правил сприятиме безконфліктному спілкуванню.

Філософ-стоїк Епіктет пояснював, що під час розмови треба більше слухати, ніж говорити: “Недарма Бог дав нам один язик і двоє вух”. Уміння слухати має першочергове значення для людського

спілкування. За статистичними підрахунками, час, який ми витрачаємо для контактів на роботі і вдома, розподіляється таким чином: 9 % — пишемо, 16 % — читаємо, 30 % — розмовляємо і 45 % — слухаємо (точніше, повинні слухати). Слухати — це не просто мовчати, це вміти зосередити й утримувати увагу на предметі розмови протягом усієї розмови.

Досвідчені, тактовні люди кажуть, що треба вміти мовчати взагалі про все, що має значення лише для тебе. Тому важливо, як писав Цицерон: “Не слід заволодівати розмовою, як вотчиною, з якої маєш право вижити іншого. Навпаки, потрібно намагатися, щоб кожний мав у розмові свою чергу”.

*Українські прислів'я про спілкування.*

- Треба знати, що і де казати.
- Гостре словечко коле сердечко.
- Говорить п'яте через десяте.
- Хто каже до ладу, то вухо наставляй, а хто без ладу, то теж не за-тикай.
- Менше говори — більше вчуш.
- Мовчанка гнів гасить.

*Поради.*

- Говоріть по суті й красиво.
- Говоріть лише тоді, коли є про що сказати.
- Говоріть коротко й точно.
- Говоріть, щоб вас чули.
- Не вживайте незрозумілих слів.
- Говоріть так, щоб вас цікаво було слухати.
- Менше жестикулюйте.
- Не читайте мораль у процесі діалогу.
- Прагніть тримати себе впевнено навіть у складній ситуації.
- Не піддавайтесь емоціям.
- Прагніть постійно контактувати з аудиторією чи опонентом.

## *Типи поведінки партнерів, які утруднюють ведення переговорів*

*Кращий серед людей той, хто  
більше приносить користі іншим.*

А. Джамі

*Сварлива людина, “нігіліст”.*

Часто виходить за професійні рамки бесіди, нестриманий, збуджений, нетерпеливий до інших. Своєю позицією збуджує співрозмовників і несвідомо наводить їх на те, щоб вони не погодилися з його твердженням.

*“Всезнайко”.*

На все має свою думку, проявляє ініціативу, що придушує ініціативу партнерів по переговорах.

*“Балакун” (Базіка).*

Часто безтактно й без очевидних причин перериває хід бесіди, не звертає уваги на час.

*Холоднокровний неприступний співрозмовник.*

Поводиться замкнуто, все здається йому негідним його уваги й обставин, що склалися.

*Незацікавлений співрозмовник.*

Тема бесіди його взагалі не цікавить. Питається: “Чого прийшов?”

*“Важлива птаха”.*

Такий співрозмовник не сприймає критики — ні прямої, ні опосередкованої. Почувається й поводить зверхньо зі своїми співрозмовниками. Здебільшого нецікава людина, вона не викликає симпатії.

*“Чомучка”.*

Здається, що він бере участь у переговорах, аби ставити запитання, незалежно від того, стосуються вони суті чи ні. Такі запитання набридають.

*“Обережний”.*

У виступах боїться сказати те, що, на його думку, може здаватися нерозумним або смішним. До таких типів можуть спеціально приєднуватись особистості-маніпулятори (“маски”).

У бесіді з людиною, яка жорстко відкидає ваші пропозиції, доцільно обговорити й обґрунтувати спірні моменти, якщо вони відомі, до початку бесіди, завжди залишатися холоднокровним; прагнути зберегти необхідну рівновагу, компетентність, зробити так, щоб

за можливості рішення формулювалися його словами; якщо можливо, дати іншим відкидати чи заперечувати його твердження, а потім самому відкинути їх.

У бесіді з людиною, яка “забивас” вас своїми знаннями, доцільно посадити її поруч зі співрозмовником і час від часу нагадувати, що інші теж хочуть висловитися.

“Говірливого” партнера, який бере ініціативу на себе, теж доцільно посадити поблизу з ведучим або іншою авторитетною особою, щоб тактовно його зупинити.

У розмові з “непрístupним” співрозмовником доцільно спробувати зацікавити його предметом обговорення, з’ясувати причини обговорення.

У бесіді з “незацікавленим” співрозмовником бажано ставити запитання інформативного характеру; надавати темі бесіди цікаву форму; ставити стимулюючі запитання, бути активно-діловим.

Під час ділової розмови з особою, яка носить маску “важливого птаха”, не дозволити їй розіграти роль гостя в бесіді, запропонувати зайняти рівноправну з рештою учасників бесіди позицію, виявити свій “надмірно дієвий інтелект”.

Під час бесіди з особою, яка ставить багато запитань, повести справу так, аби дати їй самій можливість відповісти на запитання. У народі про такий стан говорять “взули людину по зав’язку, за її потребами”.

### *Прес-конференції*

*Найкраще — прямо й просто  
сказане слово.*

В. Шекспір

Прес-конференція — не тільки привід для інформування журналістів про колектив, справу, а й про імідж керівника, колективу та вагомість проблеми, яка обговорюється.

Для цього важливо:

- вибрати цікаву, актуальну проблему, розумно її сформулювати;
- продумати приміщення, врахувати акустику, світло, затишок;
- регламент — не більше 35–40 хв;
- зробити відповідні заготовки, відповіді чи репліки;
- мати перед собою необхідну інформацію;

- концентрувати увагу на присутніх;
- не затягувати відповіді;
- не крутити в руках ручкою, олівцем, бо це відволікає від основного завдання як учасників, так і ведучих;
- руки спокійно повинні лежати на столі, що свідчить про впевненість і спокійний стан того, хто відповідає на запитання;
- підібрати досвідченого ведучого, який би добре орієнтувався у проблемі й зацікавленості сторін.

#### 11.4. Виступ перед негативно налаштованою аудиторією

*У будь-якій організації самі по собі розвиваються безлад, різномудство і бездіяльність, тому готуйтеся це долати.*

П. Друкер

У такому разі важливо відповідно налаштувати себе, не допускаючи необдуманих дій та конфліктів. Не бажано під час виступу:

- сперечатися;
- прагнути закликати до логіки чи здорового глузду;
- радити чи вказувати, що ті чи інші особистості повинні робити, як поводитися;
- наказувати;
- висміювати;
- ігнорувати інтереси негативно налаштованих особистостей;
- запитувати про мотиви їхньої поведінки;
- відповідати на атаку протидіями;
- “грати на нервах” тощо.

У разі негативно налаштованої аудиторії постарайтеся вдатись до наступного:

- попередньо з’ясуйте свою мету й позицію, все, про що ви говорите, повинно бути зрозумілим;
- зберіться з думками, аби досягти поставленої мети, пам’ятайте, що будь-який експромт повинен бути підготовленим;
- дотримуйтесь фактів. Проробляйте все вдома, щоб не “збили вас із пантелику”;
- ввічливо попросіть конкретизувати поставлені запитання;

- уникайте необдуманих відповідей, записуйте запитання, щоб виграти час;
- розуміючи, що репліка має провокаційний характер, заспокойтеся, примусьте себе полічити до десяти і дайте осмислену відповідь;
- відповідайте стисло;
- не давайте можливості “причепам” повернути вас знову до вже обговореного, зауважте, що зазначену проблему можна обговорити в індивідуальному порядку;
- будьте уважні до реплік;
- дуже обережно добирайте фрази для відповідей;
- якщо довкола галас, то можна сказати: “Я була б дуже щаслива, якби могла почути вас!”. Але ...;
- якщо ви відчули, що в когось є прагнення негативно вплинути на аудиторію, то можна сказати: “Вважаю, що кожен гідний сказати своє слово!”;
- якщо звинувачення спрямовані на вашу адресу, кажіть, що для розв’язання цієї проблеми є чимало шляхів, тому все досягнути важко;
- коли в залі відсутня тиша, можна кинути ремарку чи репліку: “...такий шум заважає мені сказати вам основне ...”.

У такій ситуації бажано говорити рішуче й зрозуміло, зберігаючи самоконтроль.

Така поведінка на 70 % вивіщить вас над “зловмисниками”.

### ***Нарада та її підготовка***

*Кожна людина в житті повинна  
навчитися рахувати  
гроші й дорожити часом.*

Народна мудрість

Нарада потрібна задля пошуку ідей та шляхів вирішення проблем під час контактів із зацікавленими особами. Проте у світі поширена думка, що нарада — чи не найдорожчий вид управлінської діяльності (багато учасників і значні втрати робочого часу). Водночас багато людей отримують інформацію і можуть дати свою оцінку проблемам, які розглядаються.

У сфері управлінської культури розрізняють проблемні, інструктивні, оперативні наради.

Готуючи нараду, необхідно визначити порядок денний і заздалегідь розіслати його її учасникам. Неетично запрошувати на нараду по телефону і “на цю ж хвилину”. Адже кожен управлінець, особистість розподіляє свій час і теж має нести відповідальність за виконання вчасно запланованої справи. Нарada — праця колективної думки і не бажано розпорошувати її через дрібниці. Аби не гаяти часу даремно, керівники практикують на відповідно відведений час запрошувати підлеглих у їхніх службових справах, а вирішивши, відпускають їх на робоче місце.

Нарада має тривати близько 45 хвилин. Психологи вважають, що фізіологічна втома при спільній праці настає через годину. Тому довготривалі наради неефективні, бо в такому разі приймаються рішення будь-які, аби тільки швидше закінчилася нарада.

Приміщення має бути прохолодним, без телефонів, у ньому повинна бути належна вентиляція, свіже повітря, щоб учасники наради працювали якомога продуктивніше.

Бажано попередньо підготувати проект рішення наради. Головою зборів доцільно обирати авторитетну людину, що знає справу. На нараду запрошувати тих, хто може висловити корисну для справи думку.

Виступаючих на нараді бажано готувати наперед, а також продумувати пропозиції щодо розв’язуваних проблем, готувати наперед і враховувати суттєві думки під час виступів.

На зборах бажано дотримуватися чіткого регламенту (3–5–10 хвилин).

Доповідь має бути стислою, інформаційно-проблемною, без припишень окремих людей, але з певними зауваженнями та відзначенням окремих осіб, робота яких заслуговує на увагу. Бажано, щоб виступали люди різного статусу, тоді нарада буде ефективною і цікавою для вивчення громадської думки.

На наради слід виносити крім проблем організації і проблеми співробітників, які працюють в установі, фірмі. Цікаво, наприклад, що для японського підприємця досить важливо вкладати гроші на потреби персоналу, а в нас, як не прикро, не завжди виплачують заробітну платню тим, хто працює. Тому японцями фірма — “велика сім’я”, і тому він, розповідаючи про себе, спочатку називає фірму, посаду, а потім своє ім’я. Є резон над цим задуматися керівникам і нашим управлінцям.



## *Цінувати час — важлива риса управління*

*Кожна раціонально використана хвилина —  
ваш здобуток на все життя.*

Народна мудрість

Скільки жити — Господь відміряв кожному. Через те людина, зокрема управлінець, має усвідомити, що чим більше добрих справ зробить він, тим ефективнішими будуть його управлінські рішення, тим кращим стане наше буття.

Якщо ви запитаєте себе, як закінчили черговий рік, то навряд чи зможете дати конкретну відповідь. Проте є потреба досить серйозно рахуватися з часом. Проаналізувавши, як і на що його витрачено, можна побачити, що кожний з нас чомусь марнував час. А важливо використовувати його раціонально. Для цього рекомендуємо:

1. Використовуйте час тільки на розв'язання найпотрібніших і найцікавіших проблем.
2. Розподіляйте час таким чином, щоб його вистачало для справ і відпочинку.
3. Не потрібно підганяти час. Не прагніть витиснути з нього більше, ніж це можливо, бо виснаження організму забере потім у вас більше енергії, часу.
4. Якщо для вирішення справи маєте багато часу, то використовуйте зекономлений час з користю для справ і сім'ї.
5. Уникайте неорганізованих людей, що відбирають у вас час або хочуть виграти його для власних інтересів.
6. Намагайтеся спростити буденні справи, аби мати час для пізнання навколишнього світу.
7. Не відкладайте роботу, а виконуйте її одразу.
8. Ніколи не говоріть, що не варто чогось починати, бо мало часу: час дасть відповіді й зробить своє.
9. Бажано планувати свій час на день, тиждень, місяць, рік, а потім робити самоаналіз: чим збагатилися і як розпорядилися часом.

## 11.5. Переконавання як чинник майстерності управлінця

*Остерігайтесь того,  
хто знає відповідь швидше,  
ніж зрозуміє запитання.*

С. Манаско

Управління — це робота з людьми, яка немислима без цілеспрямованої переконливої дії. Що означає “переконати” людину на виконання справи? Переконати — це означає спонукати людей на досягнення поставленої мети словом, справою, своїм прикладом, цілеспрямованою організацією. Щоб переконати людей, намагайтесь дивитися на речі очима цих людей. Спілкування з аудиторією має бути ефективним. Інакше її не переконаєш чинити так, а не інакше.

*Поради:*

- Талановитий управлінець, керівник може домагатися від ординарних працівників екстраординарних результатів.
- Прагніть дати повну інформацію слухачам.
- Повідомлення мають бути простими й зрозумілими.
- Не перебільшуйте складність проблеми, яку належить розв’язати.
- Робіть повідомлення цікаво, не допускайте буденності й стандартів.
- Не шкодуйте часу для з’ясування проблемних питань.
- Будьте коректним, чітким, переконливим, делікатним у взаєминах.
- Будьте переконані в тій справі, до якої спонукаєте інших.
- Не залишайте без аналізу жодного випадку невдачі або промаху.
- Керуйте у праці трьома “не”: не розпоршуйтеся на дрібниці; не розгублюйтеся; не піддавайтесь стресові.
- Пам’ятайте, що людину можна прогнвити не лише словом, а й мімікою, жестами, недоброчливим поглядом.
- Прагніть справляти приємне враження на присутніх.

## 11.6. Тест “Чи вмієте ви вести ділову бесіду?” (для самоконтролю)

Дайте відповідь “так” (+) або “ні” (–) на запитання.

1. Чи задовольняє вас реакція людей, з якими ви зустрічаєтесь уперше?
2. Чи маєте звичку закінчувати фрази, які розпочав ваш співрозмовник, оскільки він говорить дуже повільно?
3. Досить часто нарікаєте, що не дають усього необхідного для того, аби успішно закінчити доручену роботу?
4. Коли критикують думку, яку ви поділяєте, або колектив, у якому працюєте, то чи заперечуєте ви або ж чи виникає у вас подібне бажання?
5. Чи можете передбачити, чим займатиметесь в найближчі шість місяців?
6. Коли потрапляєте в товариство, де присутні незнайомі вам люди, то чи намагаєтесь приховати свою власну думку з обговорюваних питань.
7. Чи вважаєте, що в будь-яких переговорах завжди хтось стає переможцем, а хтось обов'язково програє?
8. Чи говорять про вас, що ви вперті й твердолобі?
9. Чи вважаєте, що на переговорах завжди треба вимагати вдвічі більше за те, що ви хочете отримати в остаточному підсумку?
10. Чи важко вам приховувати свій поганий настрій?
11. Чи вважаєте за потрібне заперечити з усіх пунктів тому, хто висловив протилежну думку?
12. Чи приємно вам часто змінювати вид діяльності?
13. Чи зайняли ви ту посаду, про яку мріяли?
14. Чи вважаєте допустимим користуватися слабкостями інших заради досягнення своєї мети?
15. Чи переконані, що можете легко знайти аргументи, здатні легко переконати інших у вашій правоті?
16. Чи старанно готуетесь до зустрічей і нарад, у яких вам потрібно взяти участь?

### *Контроль*

Запишіть собі по одному балу за кожну відповідь, що збіглася з наведеними нижче відповідями:

1 — ні; 2 — ні; 3 — ні; 4 — ні; 5 — так; 6 — ні; 7 — ні; 8 — так; 9 — ні; 10 — так; 11 — ні; 12 — так; 13 — ні; 14 — ні; 15 — ні; 16 — ні.

*Порада: максимально залучайте творчий потенціал колективу!*

Для досягнення поставленої перед колективом мети управлінець, керівник колективу мусить докласти зусиль, аби максимально використати творчий потенціал колективу. Для цього бажано:

- Пропонувати співробітникам роботу, сприятливу для їхнього ділового спілкування.
- Проводити збори, на яких радитися у справах відділу, колективу.
- Зберігати неформальні групи в колективі.
- Створювати умови для соціальної активності працівників.
- Пропонувати співробітникам більш творчу, змістовнішу роботу.
- Забезпечувати зворотний зв'язок відповідно з досягнутими результатами.
- Оцінювати й заохочувати всі позитивні напрацювання кожного співробітника.
- Залучати підлеглих до вироблення рішень з тих чи інших проблем.
- Делегувати підлеглим частину своїх прав і повноважень.
- Забезпечувати просування по службі ініціативних підлеглих.
- Організувати постійну підготовку та перепідготовку професійної компетентності службовців.
- Давати співробітникам роботу, яка потребувала б від них повної самовіддачі й відповідальності.
- Постійно розвивати у співробітників зацікавленість до творчості та інновацій.
- Дати можливість відкрито висловлювати думки й критику.

### ***Контрольні питання***

1. Що ви розумієте під поняттям “спілкування”?
2. Що потрібно робити, аби створити приємне враження на людей під час спілкування?
3. Які вправи можна використовувати, щоб навчитися безконфліктному спілкуванню?
4. Перерахуйте правила ведення діалогу.
5. Назвіть кілька прислів'їв, які можна використати під час спілкування.
6. Що слід враховувати, виступаючи перед негативно налаштованою аудиторією?
7. Які причини можуть викликати конфлікт у процесі спілкування?

### *Список використаної та рекомендованої літератури*

1. *Биркенбиль М.* Молитовник для шефа. — М., 1993.
2. *Бороздина Г. В.* Психология делового общения. — М., 1998.
3. *Бройнинг Г.* Руководство по ведению переговоров. — М., 1996.
4. *Вечер Л. С.* Секреты делового общения. — Минск, 1996.
5. *Государственная служба: культура поведения и деловой этики.* — М., 1999.
6. *Гримак Л. П.* Общение с собой. — М., 1991.
7. *Дональдсон М. Н.* Умение вести переговоры. Для чайников. — М., 1998.
8. *Зазыкин В. Г.* Основы психологии проницательности. — М., 1997.
9. *Кан-Калик В. А.* Грамматика общения. — М., 1995.
10. *Каррас Ч. Л.* Искусство ведения переговоров. — М., 1997.
11. *Конецкая В. П.* Социология коммуникации. — М., 1997.
12. *Обозов Н. Н., Щёкин Г. В.* Психология работы с людьми: Учеб. пособие. — 5-е изд., стереотип. — К., 1999.
13. *Панасюк А. Ю.* Управленческое общение: Практические советы. — М., 1990.
14. *Сулимова П. С.* Социальная работа и конструктивное решение конфликтов. — М., 1996.
15. *Чмут Т. К.* Культура спілкування. Навч. посіб. — Хмельницький, 1996.
16. *Юнг К.* Психологические типы. — М., 1996.

---

---

## ПІСЛЯСЛОВО

Теоретико-практичне осмислення конфлікту — фундаментальна складова нової науки конфліктології, базова система знань про діагностику, профілактику і корекцію конфліктів, про психологічні методи аналізу та регулювання конфліктів. Таке розуміння конфліктологічної парадигми є вельми важливим для фахівців, які працюють у системі “людина — людина” (психологи, політологи, менеджери, педагоги, лікарі, соціальні працівники та ін.).

Конфлікти — неминучі, і тому треба знати, як запобігати їх деструктивності, як поводитись у конфліктній взаємодії, зрозуміти, як не дати конфліктам розвиватися.

Знання про конфліктогени, власне конфлікти, особливості безконфліктного спілкування та поведінку індивідів у конфлікті допоможуть налагодити продуктивні міжособистісні взаємини, полегшать орієнтацію індивідів на взаємний вииграш у реалізації життєвих цілей, у конструюванні ділових стосунків, збереженні психічного та фізичного здоров'я особистості, нації, народу.

XXI століття явило зміни в усіх сферах світосприйняття й світовості. Ці зміни здійснюються і надалі здійснюватимуться проблемно, конфліктно. Змінюються людські проблеми, міняються наші уявлення про них. Більшість проблем будуть пов'язані з психологією людини, яка осмислюватиме світ по-новому, з висоти того позитиву й негативу, до якого прийшла цивілізація.

Сучасні конфлікти матимуть переважно культурні відмінності, які будуть пов'язані з соціально-етнічними, релігійними, гендерними, політико-владними та морально-етичними чинниками. Нині

найбільше непокоїть бездуховність, зневажання гідності людини, нерівність, повернення до нової форми рабства. Саме ці грані життєтворчості потрібно оберігати через любов, повагу до людини, до природи, до всього живого.

У ХХ столітті ми втрачали людину, спустошували її духовний світ, на догоду технічним винаходам не шанували нашу “земну оселю”, що негативно, конфліктно вплинуло на цивілізацію і саму людину. То ж нехай нам таланить усім з ласки Божої йти по життю світлими стежинами, з гуманними вчинками, з любов’ю до людей через добро та високу духовність.

---

---

# ТЕКСТИ

## 1. Світоглядні основи української національної ідеї і сьогодення

*Один у другого питаєм:  
Нащо нас мати привела?  
Чи для добра? Чи то для зла?  
Нащо живем? Чого бажасм?  
І не дознавишсь, умираєм,  
І покидаємо діла.*

Т. Шевченко

На нинішньому етапі розвитку українського суспільства важливим є пошук вихідних позицій, що сприятимуть такій науковій роботі української національної ідеї, яка ввібрала б основні думки щодо державотворення, явлені партіями, громадськими організаціями на теренах українського геополітичного простору. З нашої точки зору такою стратегічною парадигмою може бути суспільна інтегративна ідеологія як світоглядна база для людських взаємин, етики, що пануватиме в громадянському суспільстві, до якого Україна прагне в наш час.

По-перше, основою для розв'язання цієї проблеми стане той ідеал, у який вірить народ, — демократична держава. По-друге, ставлення народу до ідеалу через його здійснення, по-третє, прагнення злагоди в українському суспільстві. Якщо проаналізувати теперішній стан українського суспільства, то суспільні процеси розвиваються саме в цьому напрямку. Основою успішності й прогресу в державотворенні має бути цивілізована національна ідея, яка повинна



базуватися на науково продуманій економічній політиці, серйозних правових засадах і законодавчих основах для злагоди.

Ми відкрили для себе М. Грушевського, М. Драгоманова, В. Винниченка, О. Бочковського, М. Міхновського, І. Ільїна, М. Бердяєва, В. Вернадського, О. Чижевського та інших вітчизняних і зарубіжних мислителів у галузі етнополітики та етнопсихології.

Осмилення їхньої мудрості з позицій сьогодення, аналіз соціальної практики дасть змогу оцінити феномен етнонаціонального чинника в контексті проблем державотворення та формування в Україні громадянського суспільства. Провідну роль тут мають відігравати світоглядні основи.

Вникаючи в суть структури української національної ідеї, гадаємо, що необхідно послуговуватися думками видатних мислителів світу. Такий досвід допоможе нам зрозуміти себе й проблеми, з якими щоденно стикаємося у процесі життєтворчості.

Найдосконаліше животворну роль ідеї (“абсолютного духу”) висвітлює Гегель. У його філософській системі саме абсолютний дух є творцем усіх суспільних реалій, в яких він матеріалізується. Відомий російський історик, філософ В. Соловйов у лекції “Русская идея” визначив такі основні її складові:

- осмилення існування країни на даному етапі;
- усвідомлення ідеального принципу існування країни;
- чітке бачення нового, про що повинні думати, осмислювати, говорити народ і держава стосовно розвитку суспільства (Соловьев В. Сочинения: В 2 т. — М., 1989. — Т. 2. — С. 219). Учений чітко зауважував, що, незважаючи на всю абстрактність, “ця ідея діє в усіх випадках буття моральної істоти” (Соловьев В. Сочинения: В 2 т. — М., 1989. — Т. 2. — С. 221).

Досить повчальними з цього приводу є думки іншого російського мислителя І. Ільїна, який зауважував, що національна ідея повинна бути саме національною, відбивати своєрідність нації, те, що їй вже властиво і становить її силу, що вона має особливого порівняно з іншими народами (*Ильин И. Наши задачи.* — М., 1992. — Т. 1. — С. 332–333). Думки І. Ільїна актуальні й для нинішніх державотворчих процесів в Україні.

За радянських часів і гадки не могло бути, щоб обґрунтувати національну ідею народу (етносу). Чому? Та тому, що все бачення суспільного розвитку прогнозувалося певними людьми, без врахування

“інакодумців”, хоча Бог дав усім людям можливість пошуку, думку, розум.

У розробку сучасної української національної ідеї важливий внесок робить український та інші етноси, які обрали Україну місцем свого постійного проживання, усі, хто споконвіку живе на теренах України.

У “Малій енциклопедії етнодержавознавства” національна ідея визначається як “духовна першооснова, джерело особистісного розвитку людини; соціально-психологічний механізм інтеграції соціальних груп, етносів, релігійних конфесій партій, рухів; джерело суспільного поступу того чи іншого етносу, його державотворчої енергії; механізм урівноваження та гармонізації життєдіяльності народів, що населяють певний ландшафтно-кліматичний простір і мають спільну історико-політичну долю, орієнтацію на майбутнє” (Мала енциклопедія етнодержавознавства — К., 1996. — С. 753).

Саме життя й процеси державотворення в Україні потребують дальшого осмислення та розробки української національної ідеї, реалізація якої стала б глобальним завданням всього українства (етнічних українців та громадян України). Кожен з нас відчуває, що нині в ідеологічному житті суспільства нема чітко окресленої української національної ідеї, яка була б стрижневою основою інтегративної суспільної ідеології, що насамперед повинна поширюватися на статус особистості, її духовність і громадянську позицію, впливати на формування її самосвідомості, а також на всі процеси, що відбуваються в Українській державі.

Справді, національна ідея повинна обґрунтовувати розвиток держави, активізувати роль права в регулюванні суспільних відносин. Важлива в цьому контексті думка, що в поліетнічному українському суспільстві українська національна ідея не може базуватися тільки на етнічній основі, хоча саме етнічна основа є провідною. Адже саме глибока національна самосвідомість українського етносу забезпечила його стійкість до історичних випробувань. Саме цьому, етнічній відданості українців, особливо найбільш свідомої його частини, ми завдячуємо сьогодні суверенності України як держави. Інші етнічні групи також поєднали свою долю з Україною як з Батьківщиною. Саме історія вчила український народ бути толерантним до інших народів. “Національна політика цивілізованого і гуманного народу, — писав Іван Франко, — повинна засновуватися на усвідомлен-

ні фактичних відносин, а не на розпалюванні низьких почуттів та інстинктів” (Франко І. Літературно-критичні статті. — К., 1950. — С. 92).

Український етнос становить більшість населення України (72,7%), і це, поза сумнівом, дає йому змогу відігравати провідну роль в усіх сферах життя в розбудові демократичної держави та громадянського суспільства. Однак слід пам'ятати, що внесок усіх етносів у справу державотворення цінний, вагомий, консолідуючий, а це дуже важливо, бо демократичні засади державотворення потрібні всьому народові України, а держава має слугувати цивілізовано усім етносам, сприяючи усвідомленню кожним, що вона — Батьківщина усіх активних її творців, представників усіх етносів, які на її теренах живуть, мають громадянство або прагнуть цього. Таким було бачення національної ідеї М. Грушевським.

Архетипом української свідомості є персоналізм і толерантність, морально-світоглядна цінність українського етносу: гармонія, добро, справедливість, сім'я, народ, Україна. Саме на цих чеснотах слід виховувати громадян в Україні сьогодні, в складний і суперечливий час державотворення та формування норм і принципів цивілізованого громадянського суспільства — суспільства консенсусу й злагоди.

З позицій цивілізаційних, вступаючи в ХХІ століття ми повинні пам'ятати, що основу справді демократичної, гуманної національної ідеї повинна становити система моральних цінностей, виголошених у Нагорній проповіді Христа (Нагорная проповедь Спасителя. — К., 1991.). Тільки тоді національна ідея може сприяти об'єднанню народу України, служити творчості й згоді. Змінюється не тільки лексика суспільна, а й лексика гасел. Якщо раніше в лексиконі політиків переважали слова “диктат”, “насилство”, “дисидент”, “націоналіст”, “комунізм”, “вождь”, то тепер — “плюралізм”, “духовність”, “лідер”, “опозиція”, “гуманізм”, “злагода”, “консенсус”, “порозуміння” тощо.

Кожен народ має своє історичне коріння, свої національні пріоритети й цінності, своє покликання, тому в українській національній ідеї мають знайти свою нішу ці феномени. Що ж до історичного феномену як такого, то українському народові є чим пишатися: згадаймо державність Київської Русі й хрещення народу в 988 р. — масовий духовний чинник; багатомісячну боротьбу за свою незалежність

і самостійність (Медведчук В. Сучасна українська національна ідея і питання державотворення. — К., 1997. — С. 12). До української національної ідеї слід ставитися як до “американської мрії”, навколо якої об’єдналися всі верстви населення і яка народилася саме завдяки бажанню поліетнічного американського народу мати мету свого розвитку. Приблизно так підійшла до цього феномену сучасна російська політична та наукова еліта в книзі “Современная Русская Идея и Государство” в Росії, яка була відпрацьована і затверджена Державною Думою Росії ще в 1995 р.

Не віра в земний рай чи суспільство загального достатку, а віра в людську дію, в особистість — ось сила, яка може творити ідеал й утверджувати українську національну ідею сьогодні. Будь-яка національна ідея — це стратегічний світоглядний ідеал. Кожен етнос, як справедливо твердить Ентоні Сміт, має свою національну ідею. Від часу зародження етносу формуються засади національної ідеї. Якщо взяти Україну, то цей процес теж має історичні традиції. Досить ґрунтовно вони були осмислені в Конституції П. Орлика 1710 р., в “Книзі буття українського народу”, де наводяться спогади про кращі часи з історії України.

*Національна ідея* — це духовна першооснова розвитку будь-якого суспільства.

Особливу роль у формуванні демократичної національної ідеї в Україні відіграли твори та діяльність таких видатних представників прогресивних сил українського суспільства, як Я. Максимович, М. Драгоманов, М. Павлик, С. Подолинський, В. Антонович, М. Чубинський, М. Костомаров, Ф. Вовк, І. Франко, Леся Українка, М. Грушевський, М. Міхновський, В. Винниченко, В. Липинський та багато інших. Географія їхньої діяльності свідчить про соборницький характер їхньої національної ідеї.

Українська національна ідея — теоретичне обґрунтування та усвідомлення економічних, політичних, культурних, релігійних запитів, засад українства, а також форм спілкування з іншими народами на основі національно-правової рівності і шляхів їхньої реалізації та консолідації суспільства.

*Національна ідея* має спиратися на власну інтелектуально-духовну матрицю, на власні традиції, на власний потенціал.

Так, на Всесвітньому форумі українців у серпні 1992 р. уперше привселюдно було мовлено, що, можливо, сьогодні відбувається

формування нової якості української нації на принципі державності, а не етнічності.

У системі національної ідеї України гідне місце належить поліетнічності й правильним розкладкам у ній, що сприяє консолідації сучасного українського суспільства. Ще одна менталітетна настанова й відповідно одна з вартостей, закріплених у національній ідеї, — єдність людини з Богом. Вона пояснюється глибокою релігійністю, моральними якостями українського народу. Це одна з основних складових українського національного світогляду.

Політична концепція нації ґрунтується на спільності громадянства, юридичних і політичних прав, території, держави. У політичній нації корінний етнос автохтон відіграє консолідуючу роль. Стосовно України таким етносом є українці.

Національна ідея — це система поглядів, ідей стосовно комплексу питань, пов'язаних з існуванням і розвитком суспільства, нації, всього народу, який живе в країні.

Щодо суті та змісту, то національна ідея — це не якийсь певний погляд на окреме суспільне явище, а система поглядів, ідей стосовно комплексу питань, пов'язаних з існуванням і розвитком суспільства, нації, всього народу, який живе в країні (маємо на увазі сучасну Україну).

Національна ідея — це своєрідний національний ідеал, що витлумачується в літературі як сукупність народних прагнень до кращої організації життя, розвитку суспільства відповідно до тих соціальних стандартів, у яких поєднуються історичні традиції, уявлення про добре й щасливе життя народу з сучасними завданнями, які він повинен розв'язувати на своєму шляху.

Визнаючи загальне спрямування національної ідеї, слід пам'ятати, що вона є плодом самосвідомості нації, відбиває найголовніше, найзаповітніше нації, формується на тому рівні самосвідомості, якого нація досягла на певному етапі свого розвитку, яка змінюється й розвивається з розвитком суспільних відносин та світовим розвитком взагалі.

Національна ідея — концентрований вираз найголовнішого в свідомості народу, нації. Вона повинна визрівати в суспільстві поступово, природним шляхом, цей процес досить специфічний і довготривалий.

У процесі розвитку суспільств важливе значення мають панівні в них ідеї. Тому, будуючи в Україні демократичну державу та громадянське суспільство, мусимо дбати, щоб ті ідеї, які працюють і мо-

жуть працювати в рамках правового поля, відповідали гуманним, позитивним критеріям, спрямованим на консенсус та злагоду. На жаль, історія розвитку людського суспільства терпіла страшні діяння, як наслідок того, що політики, а за ними й народи, заражалися хи-мерними ідеями — нацизму, расизму, більшовизму, які сіяли ворож-нечу між людьми, приводили до насильства, протистояння, локаль-них і світових війн. Усього цього сьогодні на планеті, в нашій країні не повинно бути, однак, на жаль, на всіх континентах є проблеми.

Нині Україна перебуває в кризовій ситуації, тому, культивуючи сучасне бачення української національної ідеї, ми повинні виходити з позитивних прикладів історії, а вони, безумовно, є на всіх континен-тах. Наприклад, чому б нам не вивчити ідеї “Нового курсу”, прого-лошені Ф. Рузвельтом у США в 20–30-х роках ХХ ст., коли США бу-ли приблизно в такому важкому стані, як ми сьогодні. А ми пішли на повідку сучасних реалій США, не маючи для цього коштів, тому на-ші реформи не працюють в інтересах народу України. Щоб очистити наше суспільство від бездуховності та нечисті корупції, звернімося до голосу наших предків, який був завжди біля нас, до так званого “ду-ху народу”, “філософії серця” (Г. Сковорода, П. Юркевич), до запо-відей нашої релігії.

Розвиваючи суть структури української національної ідеї, ми по-винні й можемо послуговуватися думками видатних мислителів сві-ту. Такий досвід допоможе нам зрозуміти себе і проблеми, з якими кожен день стикаємося.

У науково-політичній літературі називають такі складові сучас-ної української національної ідеї:

1. Наявність у державі демократичної ієрархії, яка б повністю ска-совувала будь-яку дискримінацію, надавала усім громадянам рівні можливості розвитку і реалізації своїх здібностей.
2. Досягнення високого ступеня ефективності насамперед у діяль-ності, пов’язаній із задоволенням інтересів, прав і свобод кожно-го члена суспільства.
3. Створення умов для розвитку інтелекту в українському суспіль-стві через стимулювання науки й освіти та виховного впливу.
4. Забезпечення гарантій безпеки демократичного розвитку суспільства та життя людей в ньому (через безпеку політичну, пра-вову, соціальну, екологічну, медичну, освітянську, геополітичну, військову).

5 Вивчення, передбачення та керованість соціальних процесів на основі демократичних засад. Розвиваючи національну ідею в наш час, учені повинні враховувати:

- українська національна ідея повинна відображати етнічні особливості саме сучасного українського суспільства;
- відображати основні проблеми життя народу та його духовний світ;
- національна ідея ніколи не повинна культивувати шовіністичні, расові та націоналістичні ідеї;
- національна ідея має об'єднувати всі етноси до злагоди та соборності України;
- національна ідея має сприяти самоусвідомленню нації, що будує демократичну державу, й утвердженню в ній громадянського суспільства;
- національна ідея має вносити певну ідеологічну впорядкованість, яка водночас не заперечує існування різних поглядів щодо національного розвитку в поліетнічному суспільстві. Поза національною ідеєю не може бути громадянина, партії, соціального прошарку, релігійного об'єднання і, звичайно, етносу. Етнос в Україні поза національною ідеєю України — це просто інша держава. Громадянин поза національною ідеєю — іммігрант, гість країни або біженець. Що може бути вище цього? Бог. А Він оберігає Україну для всіх народів, що її населяють, та окремих громадян. Він завжди, як і держава, яку Він охороняє, з нами і всередині нас (Качаев В. Еще раз о национальной идее // Власть. — 1999. — № 5. — С. 72).

Національна ідея — живильна сила, вона веде нас до перемоги, а не навпаки. Не повинно бути біля керма держави тих, для кого є інші інтереси, відмінні від України, її народу та його проблем. Національна ідея українського поліетнічного суспільства — категорія моральна, духовна і консолідуюча. І саме в цьому напрямку має формуватися свідомість громадян України сьогодні.

## 2. Дещо про концепцію ідеологічного виховання в Україні (для формування громадянських оцінок управління)

*Немає без влади волі!*

Леся Українка

В основі всіх ідеологічних концепцій партій, громадських організацій, держави — людина. Тому слід зазначити, що сила їх впливу на суспільство лежить через вплив на людину, отже, й суспільна інтегративна ідеологія повинна поставити людину в центрі уваги управління. Політичні, соціальні, правові зміни в Україні певною мірою позначаються на людині, але щоб людина знайшла себе в суспільних нішах, щоб включилася в життєтворчість, у державотворення, потрібно продумати, сформувані суспільну концепцію ідеологічного виховання в Україні, критично переосмисливши все те, з чим ми прийшли до незалежності і на чому ми стоїмо сьогодні, як ми явимо її нашому народові і світовому співтовариству.

Потреби критичного переосмислення змістової частини ідеологічного виховання зумовлені:

1. Невідповідністю методів колишньої роботи з людьми, її заідеологізованим однобоким характером — “відданість справі марксизму-ленінізму”, не залишаючи людині власне особистісних оцінок.
2. Змінами політичного, соціально-економічного та управлінського характеру в країні.
3. Новими, плюралістичними підходами, так званим політичним та ідеологічним плюралізмом, але неодмінно з шанобливим ставленням до української держави та шани до її народу.

Життя, історичний досвід нашої країни та країн світу підказує, що необхідна суспільна концепція ідеологічного виховання молоді, яка охопила б усі ланки — сім'ю, школу, вищі навчальні заклади, державні інститути, трудові колективи державних і недержавних інституцій. Є нагальна потреба переорієнтації засобів масової інформації на підготовку таких програм, які б виховували у людей високу духовність, патріотизм, любов до України. Це першочергові управлінські проблеми.



Дуже важливо домогтися, щоб у системі морально-етичних орієнтирів виховання не переважали матеріальні інтереси, а йшлося про професіоналізм, патріотизм, громадянськість і певною мірою про матеріальні інтереси.

Ідеологія державотворення, державозахисту і державозбереження — важливий компонент виховних систем усіх демократичних держав, саме вона і ставить питання формування нової свідомості громадян України.

Визнання плюралізму думок і політичних поглядів прищеплює особистості здатність толерантно ставитися до поглядів інших людей, поважати чужі ідеї, але це повинно утверджуватися через призму інтегративної ідеології та загальнолюдських морально-етичних цінностей: ідеалів добра, правди, краси, духовності, справедливості, сумління, людськості, гідності тощо. Це означає, що антигуманні ідеологічні доктрини, які передбачають класову (групову) ненависть, заздрість, брехню й спираються на низькі людські помисли (фашизм, шовінізм, нацизм тощо), не мають права на існування й повинні повсюдно заперечуватися і засуджуватися, особливо керівниками та управлінцями. Не можна на одну площину ставити добро і зло, Бога і сатану лише тому, що цього вимагає принцип плюралізму. Тому завданням ідеологічного виховання державного службовця, керівника повинно стати формування в особистості моральної й психологічної готовності боротися зі злом, утверджувати гуманізм, злагоду, прогрес у поліетнічному українському суспільстві. Виховний ідеал в Україні має прекрасне історичне підґрунтя, тому є всі підстави думати й стверджувати, що він розвиватиметься зараз й утвердиться в майбутньому.

Управління людьми — високе мистецтво, яке потребує ґрунтовної професійної підготовки, серйозного виховання особистості, уміння покласти свою долю на олтар Вітчизни.

### 3. Державна мова в системі управлінської культури (практичні поради для управлінців)

*Мова рідна, слово рідне,  
Хто вас забуває,  
Той у грудях не серденько,  
Тільки камінь має.*

Сидір Воробкевич

Мова — знакова система будь-якої фізичної природи, вона виконує пізнавальну та комунікативну функції в процесі людської діяльності. Мова може бути природною і штучною. Під природною мовою слід розуміти мову, яка служить формою вираження думок та засобом спілкування між людьми. Штучна мова створюється для вузьких потреб, наприклад, мова математичної символіки, мова фізичних теорій, різні системи сигналізації тощо. Мова — явище соціальне. Вона виступає засобом фіксування й збереження надбаних та нагромаджених знань і тим самим — засобом передачі знань від покоління до покоління. Завдяки мові можливе існування абстрактного мислення. Мова — не тільки засіб спілкування, а й природний резервуар інформації про світ і насамперед про свій народ. Тому слід пам'ятати, що нападати на мову народу, недооцінювати її, забороняти її — значить нападати на народ, нищити його. Доки існує мова — доти існує нація.

Пристрасті навколо мовної проблеми не вщухають і проблемність між двома поширеними мовами в Україні виразно виявляється через стосунки між людьми. Конфліктність нинішніх мовних проблем України коріниться в деформаціях її мовної ситуації, успадкованих від колоніального минулого.

Загальноприйняте визначення двомовності, або білінгвізму (від лат. *bi* — два і *lingua* — мова), дав американський лінгвіст У. Вайнрайс. Двомовністю він називає практику поперемінного використання двох мов, а тих, хто нею користується, визначає як двомовних осіб.

Абсолютна більшість зарубіжних соціолінгвістів трактує явище масової двомовності, що переживає певна національна спільнота, як перехідний етап в асиміляційному процесі витіснення однієї мови іншою. За такого контактування двох мов одна прагне стати доміну-

ючою, а друга залишається підлеглою. Домінуюча мова витісняє підкорену прямо пропорційно до обсягу інформації, що подається цими мовами, і обернено пропорційно до структурної диференціації мов, тобто генетично-структурна близькість підкореної мови полегшує домінуючій мові процес поглинання.

Витіснення національних мов у колишньому СРСР російською відбувалося шляхом поширення її в статусі мови міжнародного спілкування з поступовим наростанням національно-російської двомовності всередині національних колективів, що в перспективі мало завершитись російською одномовністю.

Перед сучасним українським суспільством, яке нарешті дістало можливість будувати самостійну державу, постало чимало проблем, що потребують нагального вирішення. Одна з них — упровадження української мови як державної в усі сфери життєдіяльності, в тому числі у сферу управління, та розумне вивчення і використання інших мов, що, на наш погляд, є прогресивним явищем, бо через вивчення їх управлінець набуває світового досвіду, може один на один спілкуватися з потрібними людьми. Щодо російської мови в Україні, то є велика потреба її вивчати, бо Росія — наш одвічний сусід. Російська мова — одна із найпоширеніших семи світових, російська класична літературна й ділова мова багаті, тому вивчення та знання російської мови нами, громадянами України, вкрай потрібне.

Українська мова для громадян України має бути не тільки державною в рамках закону, нею повинні володіти всі. У системі управлінської культури в Україні вона повинна звучати усно й фіксувати всі офіційні справи.

Офіційно-діловий стиль — мова ділових паперів. Основним мовним видом офіційно-ділового стилю виступає документ (від лат. — доказ). Ділові папери різних видів у системі управління оформляються за певними стандартами, що полегшує управлінську справу.

#### **4. Конфліктність буття та сучасні проблеми утвердження нових реалій**

Постконфронтаційний період зняв з порядку денного загрозу ядерної війни й міжнародне напруження, створив сприятливі умови для всебічної взаємодії між державами й народами. Проте, як засвід-

чує реальність наших днів, він не ліквідував загрози локальних і регіональних конфліктів, нетерпимості, дискримінації, породив цілий ряд проблемних ситуацій, пов'язаних з хвилею націоналізму, тероризму. Тому основна ідея — утверджувати мир у свідомості людей — не втратила своєї актуальності, вона наповнюється новим змістом, набуває нових окреслень у формі сучасної концепції “культури миру”, “культури демократії”, “культури врегулювання конфліктів”. Останні роки явили людству як мінімум дві великі нові реалії.

По-перше, проведення глобальних і комплексних наукових зібрань (конференції, конгреси), які збирають спеціалістів різного профілю для обговорення конфліктів з проблем навколишнього середовища, проблем народонаселення, здоров'я людей світу, проблем економічного порядку, політики й міжнародних зв'язків, проблем науки, культури, міжетнічних і міжконфесійних стосунків, духовності та демократії.

По-друге, досить швидко й всеохопно розвиваються телекомунікаційні зв'язки, що полегшуватимуть міжнародне спілкування і доступ до банків інформаційних даних і банків знань, що створює нові передумови для зіткнення різних професійних мереж. Наприклад, відкриті для усіх користувачів системи Internet списки постійно діючих електронних телеконференцій та каналів новин. Тямущий спеціаліст може включитися не тільки у фізичні чи біологічні, а й математичні, філософські, психологічні чи будь-які інші канали міжнародного спілкування. З'явилася відповідно нова сфера досліджень — кіберпростір.

Аналізуючи сучасний стан і формування нової парадигми розвитку цивілізації, можна стверджувати, що на зміну демократичним формам політики людського буття приходить ноократична. Ноократія — це нова, вища форма розвитку демократії, це влада людей, що визначають політику та функції держави на основі наукового аналізу соціально-економічного та екологічного стану у своїй державі та світі, що прогнозують політику розвитку держави як складової частини єдиної глобальної еколого-економічної соціальної системи.

Ноократичне мислення вчених світу прагне вирішувати конфліктні питання, спрямовані на осмислення сучасних тенденцій розвитку цивілізації та державного влаштування, принципів взаємовідносин суспільства й природи, доцільності та прогнозів існування людської цивілізації. Проблема конфліктності досить глобально проявляється

в площині взаємозв'язку науки і прогресу людини, здоров'я людини тощо.

З Нового часу людство розвивається дуже швидкими темпами. Період розвитку людства до Середньовіччя характеризувався темпоральністю, що уможливлювало вкладати, вклинювати все нове в уже існуючу культуру таким чином, що духовне освоєння цього нового розвивало, збагачувало її. З часом відбувається розрив цієї єдності, а культура стала виступати переважно в предметних формах, далеко не завжди духовно розпредметнених людиною. При цьому розвиток отримує “зовнішнє тіло людини” — цивілізацію, а сама людина і все цінне залишається на периферії цього процесу.

Така картина і сфери науки — теж конфліктна й проблемна. Наука перетворюється на пізнання природи незалежно від людини існуючої, яка володіє самодостатністю та самоцінністю. Людина ж, хоча і є творцем наукового знання, постає лише як засіб цього знання. Саморозвиток, набуття людиною нових вимірів її буття здійснюється в науці лише незначною мірою. Ця конфліктність у системі смисложиттєвості науки для життя людства є стрижнем кризовості. Тому і перед наукою сьогодні стоїть завдання “олюднення” її і перетворення у сферу трансцендування людини. З цією метою важливо їй стати відкритою для інших форм пізнання. Тому нині науковці повинні звернутися до забутих європейських і відомих, але не використаних східних ідеалів пізнання, синтезувати в собі найрізноманітніші пізнавальні прагнення людей<sup>1</sup>.

Через те, аби зберегти цивілізацію й надалі пізнавати її, постає історична необхідність формування “планетарної” людини. Причин для цього надзвичайно багато.

Досягнувши значних успіхів в освоєнні та підкоренні природи, людина виявила, що вона самотня, погано розуміє іншу людину та суспільство загалом. Таке відкриття було зроблено в XVIII–XIX ст. Л. Фейєрбахом, Ж.-Ж. Руссо, Б. Паскалем та іншими мислителями. Проте пророчі передбачення мудреців не зупинили і не скоригували просування людства шляхом техногенної цивілізації. Все XX ст. пішло на те, щоб переконатися в правильності висновків про потребу переходу в іншу площину суспільного розвитку. Уже в другій половині XX ст. більшість людей, випереджаючи мислителів-природодослідни-

<sup>1</sup> Див.: Максимова Н. Ю., Мілютіна К. Л., Піскун В. М. Основи дитячої патопсихології: Навч. посіб. — К., 1996.

ків, суспільствознавців, екологів зробили однозначний висновок: людині потрібна нова угода з природою, з іншою людиною та з усім земним буттям — повернення до духовності, до Бога.

Виникнення “планетарної” людини з новим мисленням, іншими ціннісними орієнтаціями, з іншими технологіями та засобами зв’язку — складна і болюча проблема. У процесі постання “планетарної” людини неминуча втрата “людської біомаси”, тобто тих індивідів, які не досягнули завдань і проблем нової цивілізації на рубежі XX–XXI ст.

Сьогодні перед науковцями постала дилема, як у доступній, переконливій формі пояснити цю ситуацію політикам, економістам, військовим, аби спільно з усіма розробити нову систему цінностей, норм, стосунків, загальноосвітніх програм, що відповідають нинішній ситуації входження людини в нову спільність землян.

Тут спостерігається інша проблемна ситуація — перехід до нової стратегії розвитку науки. Нова стратегія розвитку науки в світовому контексті сьогодні віддає пріоритет дослідженням, що мають загальнолюдське значення та високу цінність для самої перспективи існування світового співтовариства, його стійкого та безпечного розвитку. Такі дослідження коштують дорого, вони носитимуть міждисциплінарний характер, потребуватимуть фахівців високого інтелекту, неординарного мислення та генерації ідей.

Важливою проблемою XXI ст. є проблема стійкого суспільства. Думка про стійкий розвиток виразно окреслилася перед аналітиками близько десяти років тому, зараз вона починає набувати офіційного статусу (створена комісія ООН зі стійкого розвитку в 1993 р.). Президент США Білл Клінтон оголосив про створення президентської ради зі стійкого розвитку суспільства (в США).

Україна нині перебуває в кризовій ситуації, тому проблеми моделювання стійкого розвитку їй вкрай необхідні. У проблемних, передконфліктних ситуаціях перебувають багато країн, тому концепція стійкого розвитку актуальна і потребує серйозного осмислення з урахуванням історичного досвіду в розвитку суспільства та задоволення людських потреб сьогодення. Для цього конче потрібно створити групу науковців різного профілю в кожній країні, яка б займалася проблемами розробки перспективних програм стійкого розвитку (на перспективу від 1 до 20 років), і другу групу, яка б синтезувала досягнення різних наук і розробляла бачення цивілізації на далеке

майбутнє. Ми дуже завинили перед природою, настав видимий кінець, до якого ми наближаємося. Адже цей мінливий світ — єдиний світ, в якому ми покликані трудитися, тому визначитися, як краще діяти нині і в майбутньому — ось дилема, що заслуговує на увагу думаючих людей.

Проблема стійкого розвитку має свої екологічні корені (особливо це очевидно після чорнобильської трагедії в Україні), проте в її межах окреслюється широке коло соціально-економічних, політичних, правових та морально-етичних питань. Для цього треба формувати світоглядні основи стійкого розвитку, які сприятимуть самій культурі стійкого розвитку.

Сьогодні вже зрозуміло, що будь-які соціальні, філософські, релігійні чи політичні концепції, що ігнорують факт органічної залежності людини та суспільства від природного середовища, біосфери, неминуче виявляються нежиттєздатними. Водночас цінності поза врахуванням цього створять той культурний вакуум, який може призвести до занепаду цивілізації. Дискутувати про розвиток суспільства на тлі деградуючої природи — це все одно, що говорити про розвиток мертвої людини.

Екологія висуває свої вимоги не тільки до виробничих технологій, але більшою мірою до основ соціального облаштування, стилю життя та поведінки, ціннісних і світоглядних установок. Словом, можна вважати, що екологізація матеріального виробництва неможлива без екологізації духовного виробництва. Екологічні вимоги примушують нас перебудувати всю систему життєзабезпечення, науку, освіту, виховання, спілкування.

Спробуємо це довести на прикладі того страшного лиха, яке спіткало Україну. Чорнобильська аварія — глобальна катастрофа ХХ–ХХІ ст., гіперскладне явище, усунення наслідків цієї катастрофи потребує неординарних підходів учених світу і величезних матеріальних витрат. Чорнобиль — це трагедія не тільки енергетична, найбільшою несподіванкою виявився соціально-психологічний удар по населенню (до шести мільйонів чоловік, включаючи фактично постраждалих, але офіційно не визнаних такими жителів Києва).

Інститут соціології НАН України почав вивчення соціопсихолого-економічного зрізу наслідків чорнобильської аварії, але тільки через шість років після вибуху на ЧАЕС.

У 60 % опитаних у 1992 р. виникло побоювання щодо продуктів харчування, відчуття страху та безпорадності, безсоння та роздратування, 30 % респондентів зазначили, що втратили інтерес до життя, 20 % — втратили апетит. Кожна друга людина страждає від поганого настрою, зниженої активності та загальної тривоги, 40 % респондентів стверджують, що аварія трагічно позначилася на всьому подальшому житті. Так, на запитання: “Що ви збираєтесь робити, аби вийти з такого скрутного становища?” майже половина постраждалих (45 %) відповіли: “Нічого!”

Конфлікт так глибоко вкорінився у психологію людей, що 90 % потерпілих “замкнуті в собі”, “зациклені” на власній біді, здоров’ї своєму і дітей. Наяву — трагедія цивілізації, бо формується “спільнота приречених”, які сподіваються лише на Бога. Проте ми зобов’язані навчити їх розуміти духовне, бо за період тоталітарного режиму воно втрачено.

У дітей, потерпілих від чорнобильської аварії, виникають захворювання, погіршується психічний стан, спостерігається відчуття приреченості та утриманського настрою. Школярі уражених регіонів ставлять лише на 5–7 місяця такі пріоритетні цінності, як ініціативність, кар’єра, освіта, професіоналізм. Лише 7 % респондентів бажають мати приватну власність. У переселенців порушений соціально-культурний та ландшафтний простір, вони погано адаптуються в нових умовах. Половина з переселених бажає повернутися, хоча й у заражені, але рідні місця; мовляв, все одно — “смерть!” Такі виміри трагедії людської цивілізації. 40–50 % опитаних в уражених зонах вважають, що приречені до кінця своїх днів.

Постраждале населення практично залишилося віч-на-віч зі своєю долею. У зоні обов’язкового відселення, де річна доза опромінювання більше ніж у п’ять разів перевищує допустиму, залишилися проживати у своїх домівках 10–12 тисяч чоловік. У зоні добровільного відселення, де річна доза опромінення незначною, а подекуди і значною мірою перевищує допустиму, залишені на виживання 700 тисяч чоловік.

Через замовчування урядом СРСР у перші дні та роки наслідків катастрофи все населення України пережило подвійний стрес — “два Чорнобилі”. Перший — об’єктивно-реальний (так сталося, незаперечна правда), другий — інформаційний, коли засобам масової інформації було дозволено оприлюднити допустиму інформацію, а вченим, лікарям доповісти про вплив аварії на стан здоров’я людей,



екологію, тваринний світ, погіршення екологічного стану сусідніх держав тощо.

Через те Чорнобиль сьогодні поклав початок пошукам нових постчорнобильських моделей виживання не лише для України, а й для усього людства, для планетарної цивілізації. Чорнобиль потребує кардинальної зміни ціннісно-нормативного простору життя, комплексного аналізу та синтезу всіх факторів виживання людини, зокрема й потребу психології виживання.

Грошово-технічна цивілізація доводить ціну ризику в гонитві за матеріальними благами до масштабів загальнопланетарної загрози виживанню. Проблема конфлікту надзвичайно висока, бо сам генезис ризику тут не локальний, а глобальний. Чорнобиль попереджає: прийде час, коли плата за комфорт набагато переважить його і може стати руйнівною щодо людського буття взагалі.

Процес ліквідації наслідків катастрофи на ЧАЕС — масштабна проблема, тому з цією метою Верховною Радою України було розроблено й прийнято закони (зокрема, “Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи”), постанови уряду України, розпорядження різних міністерств, відомств, рішення місцевих органів влади.

Саме розв’язання цих завдань наштовхнулося на проблемні ситуації соціально-психологічного спрямування. Наприклад, у процесі опитування конфліктність у громадських місцях відзначили 34 % переселенців з екологічно забруднених зон у більш-менш чисті зони. Мешканці чистих зон дають лише 4 %, страх і безнадію в подальшому житті зазначили 23,4 % переселенців із забруднених зон, а також 21,4 % мешканців зони жорсткого контролю. Важливо, що самі опитувані (67,3 %) зафіксували зміни у своїй психіці, а саме: агресивність, зриви, які супроводжувалися спалахом гніву та стресу зі страхом на будь-які навіть незначні причини, а також “втрату сенсу життя”.

Масова свідомість потерпілого населення характеризується збудженістю, агресивністю, песимізмом, зниженням інтересу до пізнання та суспільного буття; складається враження безперспективності життя. Ще страшнішу картину можна подати з медико-профілактичних досліджень.

Виходячи з досліджень доходимо висновку, що концепція стійкого розвитку суспільства повинна створюватися як певна соціопсихо-

лого-філософська система, яка сягає своїм корінням в екологічну культуру, етику, мораль.

## 5. Духовна криза особистості: проблеми поєднання світського і духовного (для роздумів)

Спостерігаючи за духовним життям особистості в Україні, доходимо висновку, що його втрачено, кожен чогось шукає, влаштовує не духовне, а матеріальне. Безумовно, і світ загалом збіднів духовно.

Духовність — це вихід до вищих цінностей, вона приводить до смислової гармонії, поєднання характеру світу з моральними законами особистості. Тому мудреці завжди вважали, що духовність — це буття, наснажене духом, людина не може стати господарем у природі, доки не стане господарем свого внутрішнього світу, своєї духовності. Духовність — це результат надзвичайно “тонкої” дії процесу об’єктивації різних проявів людської суб’єктивності (розум, інтелект, дух, душа, культура, мораль). Частина людей у суспільстві стала бездушною, аморальною, безкультурною. Це — сьогоднішні рекетири, вбивці, шахраї, конокради, глитаї, що зробили народ батраками.

За це доведеться відповісти, їхня бездуховність не дає їм зрозуміти пустоту і нікчемність своїх вчинків. Дуже важливою у світлі сказаного бачиться трансформація вчення про правопорушення й покарання у взаємозв’язку з нормами християнської моралі.

Напевно, у жодній конституції світу не знайти більш досконалого Закону, ніж Закон Господа, даний людям через пророка Мойсея . Наводимо суть цих заповідей:

“Возлюби Господа Бога твого усім серцем твоїм”. Це — перша і найважливіша заповідь. Друга: “Возлюби ближнього свого як самого себе” (Єванг. від Матфея, гл. 22).

Духовність чи бездуховність відрізняються не тільки тим, що робить людина, а й тим, як вона робить справу, яку суть вкладає в діяльність.

Формуванню духовного світу особистості допомагає релігія. Релігія зобов’язує йти до самопізнання Духу. Люди сприймають релігію історично, із духу нації. Сила цього природного авторитету ве-

лика в духовному житті народу, й індивід не може “вискочити” за межі віри, бо в ній закладена сама духовність цього індивіда. Християнська релігія явила людям найвищу шкалу цінностей: цінність людського життя, рівність усіх людей, високу моральність, цінність внутрішньої свободи.

Період формування громадянського суспільства в Україні збігся з поверненням віри в Бога, відродженням ролі й позиції християнства в суспільстві, християнської моралі в душах людей.

Так, у преамбулі Конституції України зазначено, що Верховна Рада України, приймаючи Конституцію, усвідомила свою відповідальність перед Богом, тобто приймаючи нову Конституцію як таку, що намагається сприйняти ті досягнення християнської моралі, які довели свою правильність та життєздатність у віках (Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. — К., 1997. — С. 3). Незважаючи на величезний розрив у часі вічна книга Біблія є дороговказом про істинні цінності, добра і зла, які прийняті в національному законодавстві України.

Мета і суть життя християнина в минулому була наближення до Бога. На це нині має бути спрямована вся система виховання. Відомий український педагог Г. Ващенко вважав, що виховний ідеал людини повинен складатися із євангельського виховного ідеалу в його історичних та національних формах і загальноєвропейського виховного ідеалу (Ващенко Г. Виховний ідеал. — Полтава, 1996).

1879 року німецький гімназист написав Ч. Дарвіну листа: “Прощу і благаю дати мені відповідь, яка була б для мене вказівкою, в що мені вірити... Чи можна вірити у того Христа, описаного в Біблії?” Автор теорії природного відбору не утруднив себе особисто і доручив синові відповісти так: “Що стосується мене особисто, то я не вірю в те, що колись мало місце откровення”. Це означало: “Я не вірю в Христа”. Приблизно в такій формі зверталися до вчених і самі до себе дуже багато людей і таку ж відповідь вони отримували. Особливо агресивно в цьому плані була політика войовничого атеїзму, яку культивували в СРСР і намагалися насаджувати в інших країнах. Саме це і породило ту духовну розгубленість XIX століття, яка, безперечно, відіграла важливу роль у підготовці кривавих божевіль XX століття (дві світові війни, атомні вибухи, СНІД та ін.) У XIX столітті люди прагнули божественних істин, проте не могли їх почути. Сьогодні наука заговорила про НЬОГО, проте слухачів мало, наші

роздуми про Бога стали сильнішими, проте наша воля до єднання з Богом послабшала.

Напевно, тут є своя логіка. Ми відходимо від своїх християнських коренів. Це відбувається не “само собою”, а зусиллями того невидимого персонажу, який є “облуда” і “батько облуди”. Однак і тут, на нашу думку, він зіткнувся з серйозним протистоянням, яке базується на тому, що кожному доведеться дати відповідь перед Головним Суддею. Закріплюючись генетично, цей страх звіту перед Богом став інстинктом, а його викоринити важко. Залишилася тільки дія обману й шахрайства, і вона у нас спрацьовує: через дію окремих індивідів, різних кланів, мафії, суспільно-політичних угруповань тощо.

Політико-економічна машина ХХ століття потребувала людей-гвинтиків, плекаючи фізичне тіло, техногенна цивілізація забуває про душу. Релігія і наука — це дві могутні сили, що ведуть людство шляхом прогресу та культури. Вони не суперечать одна одній, бо сфери їхнього впливу різні.

Наука ставить собі за мету відповісти на запитання: “Як світ живе?” У релігії інше завдання, вона відповідає на запитання: “Як людині у світі жити?”, “В яких стосунках вона з людьми та з Богом?”, “Яка в людини душа і серце?” Серце — не сфера впливу науки, а царство релігії. Підрahoвано, що в Старому Завіті слово “серце” згадується 851 раз. Якщо тіло людини, її “плоть” — минуше, тлінне, тимчасове, то душа, її внутрішній світ, її “серце” не тлінні, а вічні і мають ту саму природу, що й Бог, тому людина є богорівною.

Ідею душі, “філософії серця” бачимо в українській ментальності, яка знайшла своє феноменальне розкриття у вченні двох уславлених українських мислителів — Г. Сковороди про “радість сердечну” та П. Юркевича, який у працях “Ідея” та “Серце” порівнює людину з помічником Божим в удосконаленні світу — за високими взірцями Істини, Добра і Краси. На думку Юркевича, головне: чи хвилює істина людське серце? Розум не створює законів для душі. Вони записані Богом у серці людини. Якщо людина творить не від серця, а примусово, то її вчинки не є моральні. Що ми сьогодні в більшості маємо. Ось і конфлікт “світського” і “духовного”. Егоїзм, розрахунк не сумісні зі щирим серцем. Всі ми, які б не були наші релігійні погляди, несвідомо перебуваємо під впливом релігії, тому прагнемо сьогодні до поєднання світського і духовного. Не випадково більшість визначних учених, маючи неординарну ерудицію, — скажімо,

такі як Енштейн, Планк, Леметр, Еддінгтон, Павлов та інші, були глибоко віруючими людьми.

Великий фізіолог І. П. Павлов писав так: “Я вивчаю вищу нервову діяльність і знаю, що усі людські відчуття: радість, горе, смуток, гнів, ненависть, заздрість, думки людини, сама здатність мислити і міркувати зв’язані, кожна із них, з особливою клітиною людського мозку і його нервами. А коли тіло перестає жити, тоді усі ці відчуття і думки людини, неначебто відірвавшись від мозкових клітин, уже мертвих, в силу загального закону про те, що ніщо — ні енергія, ні матерія — не зникають безслідно, а складають ту душу, безсмертну душу, яку сповідує християнська віра”.

То ж славлю Бога, і шаную Вас, пані і панове, що маємо можливість приєднатися словом і розумом до історичної традиції — складової наших пращурів світосприйняття з позицій християнської віри на велич Господню!

*“Наш розум ніколи не залишається пасивним. Він завжди любить чим-небудь займатися; якщо не матиме доброго заняття, він звернеться до поганого. Займи його тим, над чим міг би добре працювати, але гарним і не надмірним. Так ти уникнеш найбільшої нудьги — зможеш досягти щасливого життя”* (Григорій Сковорода).

## 6. Розум як фактор конфліктності та безконфліктності

1. Конфлікти народжуються на ґрунті відмінностей у поглядах і протиріччях різних думок, потреб, прагнень, спрямувань, суперечностей у процесі аналізу, суджень, стилів життя, надій, інтересів, особистісних стереотипів та ін. Саме в цьому процесі розум є основним стрижнем ціннісних і дійових мірил, він дає можливість подумати над динамікою конфлікту.

Конфліктів властива динаміка. Він виникає із конфліктних ситуацій, у процесі яких відбувається усвідомлення потенційними учасниками протиріччя суперечностей, що виникають. Конфліктна ситуація не обов’язково переростає в конфлікт при ситуації, коли суперечності знімають сторони, які зацікавлені задовольнити свої потреби розумно, мирно, враховуючи можливості. Якщо ж конфліктна ситуація переростає у конфлікт, то її розвиток іде шляхом зростання

(ескалації) до пікових моментів, після чого відбувається спад, який завершується певними наслідками. Завершення первинного конфлікту може стати початком вторинного, в інших напрямках. Так виникає феномен багатовимірності, багатоваріантності конфлікту.

Після гострих конфліктних ситуацій настає постконфліктний синдром, для якого характерне напруження між конфліктуючими сторонами. Напруження може проявлятися у вигляді розбіжності оцінок і думок сторін, які конфліктували. Можуть спостерігатися певні розбіжності думок з приводу наслідків завершення конфлікту. Післяконфліктний синдром при загостренні відносин може бути початком повторного конфлікту на іншому рівні та з новими учасниками, до нього можуть приєднатися інші причини.

Наслідки конфлікту різного рівня можуть бути згруповані за ознаками: завершення їх вирішення (повністю, частково); за характером наслідків досягнення взаємодії (позитивно, помірно); за наслідками успіхів (компроміс сторін, повний вихід із конфліктної ситуації) та ін. Конфлікти охоплюють усі види та рівні стосунків людини з навколишньою дійсністю. Найбільша кількість конфліктних ситуацій в людському суспільстві назріває в період кризових ситуацій, у перехідні періоди. Тому і є велика потреба вивчати історичні процеси, природні явища, стосунки між людьми. Безконфліктність — застій, топтання на місці. Вивчення суті, динаміки конфліктів, знаходження шляхів їх запобігання та розв'язання — завдання вчених, практика дії людини сьогодні й завжди.

Сьогодні очевидно, що з перетворенням нашого суспільства на відкрите й демократичне конфліктність стає нормою життя. Класик сучасної конфліктології Ральф Дарендорф писав, що політика свободи — це політика існування конфліктів. Точка зору конфліктологічного підходу полягає в тому, щоб не придушити конфлікт, а зробити його регульованою, цивілізованою формою розвитку суспільства. Людина не терпить постійності, спокою. Свідомість її “гине у теплі й затишку” (П. Сартр). Конфліктна ситуація притягує людину пошуком, новизною, гостротою відчуттів, можливістю визнитися.

Серед можливих засобів розв'язання конфліктів перевага віддається самоінтеграції, яка враховує інтереси всіх сторін і спрямована до тих нових можливостей, які відкриває динаміка конфлікту. Кожен конфлікт потенційно деструктивний і здатний створити небезпеку іс-

нуванню людини, а з іншого боку — запобігає закостенілості системи й відкриває дорогу інноваціям. Тому досить важливо в час переходу до відкритого суспільства думати про соціальну адаптацію людей, вона не утвердиться в Україні безпроблемно, безконфліктно, без розумних управлінських розпоряджень. Ідеї ринкових змін, про які сьогодні так багато говорять і пишуть в Україні, мають стати зрозумілими і близькими кожному: від робітника до міністра, тобто повинні “володіти масами”.

У цій ситуації допоможе нам уміла розсудливість, яка базується на чіткій інформації, логіці мислення та впровадження ноу-хау. Проте слід пам’ятати, що поміркована здатність характерна тим, що в її рамках поняття не перебувають у процесі перетворення й зберігають стійку форму. Вони виступають тільки як матеріал для конструювання шляхів до дії або певних висновків з приводу проблеми.

Людина при розумі, але яка не діє, це — людина з утилітарною психологією. Вона не здатна прогнозувати, вирішувати конфлікти, запобігати їм. Так визріває більш дієвий фактор — розумова здатність. Розумова здатність характерна тим, що тут поняття сутності вливаються в процес перетворень. Мета, цінність (явищ, подій, процесів, етапів розвитку суспільства) беруться в їхній динаміці та зміні. Розум створює атмосферу єдності інформації, оцінок, дій. Якщо простежити ці теоретичні судження на проблемах суспільного розвитку, то доходимо висновку, що суспільство слід розглядати в динаміці, часі, просторі з критеріями людських вимірів, можливостей та дій.

2. Для відкритого суспільства притаманна свобода проникнення ідей, капіталів, технологій. Це вільний обмін зі світом, а отже, люди мають приймати один одного толерантно, без жодних ідеологічних упереджень. Але для реалізації цього потрібні люди з незалежним духом, із самостійним мисленням — це проблема дуже серйозна сьогодні як в Україні, так і в інших країнах. Насамперед слід пам’ятати, що перехід до відкритого суспільства має здійснюватись молодими. Саме тому в українському суспільстві основна увага повинна належати освіті молодого покоління. За розум в цивілізованих суспільствах дають великі гроші, але й створюють умови, щоб інтелект виростав. За молодим поколінням майбутнє, тому великим злом в українському суспільстві сьогодні є те, що освіта, наука, культура — найзанедбаніші сфери. Конфлікт у системі розуму і його формуван-

ня — сигнал трагедії в державі. Розум завжди перебуває в пошукові, а отже й він у системі конфліктності (прогнозуванні, осмисленні, оцінці, прояву, вирішенні конфліктів).

Можемо сказати сміливо, що розум виступає фактором конфліктності й безконфліктності. Сьогодні в українському суспільстві, яке перебуває в кризовому стані, є потреба не тільки інакше мислити, впливати на ментальність широкої громадськості, а й сприяти вихованню й утвердженню сучасної української еліти: наукової, управлінської, мистецької, бізнесової, освітянської, військової, міліцейської, правової та ін. Українська еліта, перейнята національними ідеями демократичного гатунку, по суті, тільки відроджується і зароджується. Відомо, що в колишньому Союзі розумово-творча інтелігенція концентрувалася в Москві, Ленінграді, Новосибірську (в республіках — тільки в столичних містах, і то переважно не переймалась національними ідеями). Донедавна найкращі уми або переходили на службу до керівних структур колишнього Союзу, або зазнавали всіляких переслідувань, а якщо вони мали чітку позицію, то над ними відверто знущалися. На сучасному етапі перед Українською державою стоїть проблема, щоб її інтелект пізнавали через глибину наукових теорій та обґрунтувань, сучасними підходами до оцінок глобальних світових процесів, творінням таких наукових, культурних надбань, з якими ми будемо бажаними у світовому товаристві. Щоб досягти західної допомоги у формі інвестицій, припливу нового бізнесу, доступу до світових ринків, мусимо довести світові, що ми того варті, що нам до снаги заробити й віддати їм борг. Народ і обраний ним уряд мусять разом твердо стати на ноги на своїй власній землі. Вирішенню цього завдання сприятимуть два найважливіших фактори — розум і швидке використання його винаходів. Наша держава має інтегруватися у світове співтовариство й зайняти в ньому належне місце. Пам'ятаймо, що світ любить красу, жаліє і обминає бідного, але зважає на розум і силу. За розум добре платять. Сьогодні наша інтелігенція на роздоріжжі. Проблема конфлікту в інтелектуальному середовищі — серйозна проблема в державі. Не менш важливе наше прагнення жити в інтелектуальному, гуманному, заможному суспільстві, праця над його розбудовою повинна об'єднати в суспільстві зусилля творчих людей, витворивши націю з міцною волею, гуманними вчинками, високим інтелектом.



3. Наголошуючи на великій цінності і потребі інтелекту в українському суспільстві, доцільно зупинитися на деяких психологічних рекомендаціях і методиках підготовки до використання сили розуму в проблемних ситуаціях, допомагаючи індивідові вміло володіти собою.

У сучасному світі в умовах перехідного періоду, де спостерігаються високі темпи життя, конкуренція, невизначеність, стреси, індивід може впасти у відчай, тому важливо вміти самому собі допомогти силою власного розуму запобігти конфліктності. З цією метою можна запропонувати такі поради:

- долайте стреси й розслабляйтеся;
- збільшуйте свою енергію та долайте втому;
- почувайтеся впевнено;
- майте високе почуття власної гідності;
- ставте перед собою мету і досягайте її;
- удосконалюйте себе, свою майстерність у праці й спілкуванні;
- творіть свою індивідуальність і бажаний імідж;
- вміло вступаєте в контакти, прагніть інших людей залучити до корисних справ;
- не бійтеся розв'язувати проблеми і самостійно приймати рішення;
- позбавляйтеся шкідливих звичок: бережіть своє здоров'я, свіжість та ентузіазм.

Ознайомившись із цими порадами, обміркуйте їх і доповніть власними думками.

Варто сказати й про методику впровадження в дію цих рекомендацій.

Ці рекомендації та дії розуму корисні при осмисленні, розв'язанні й запобіганні (за наявності сигналів) конфліктній ситуації.

Насамперед індивід має бути підготовлений до використання техніки сили розуму, а саме:

- будьте впевнені в тому, що сила власного розуму працюватиме на вас, якщо ви повірите в це, будете вміло їй сприяти;
- відведіть певний час для щоденної практики тренувань свого розуму;
- підберіть відповідне місце для тренувань;
- розслабтеся, коли будете використовувати методи тренувань;
- бажано про це пам'ятати повсякчас.

У кожної людини сила розуму діє по-різному: одні люди мають переважно візуальну орієнтацію, інші — слухову, ще інші — сильні почуття й відчуття, окремі — мають чуття “знання”, про них у народі говорять: “знання правильності чогось”.

Як розумно вступити в контакт? Щоб з’ясувати, як індивід отримує інформацію, зробіть таку спробу: заплющіть очі й обдумайте ідею, яка спала вам на думку, оцініть її. Чи ви її бачите? Чи чуєте? Чи відчуваєте або почуваєте? Робіть цю вправу кілька разів для підтвердження своїх спостережень і кращого розуміння себе.

Людський розум пов’язаний із творчістю. Кожна людина від народження володіє творчою енергією, оскільки суть творчості полягає у висуненні нових ідей, а кожне нове приходить до життя і діє в ньому через подолання суперечностей, створення конфліктних ситуацій, які вирішуються певними шляхами, що раніше не застосовувалися, бо з’явилися цілком нові обставини. Люди по-іншому стали діяти, творити. Таке творення дає нову продукцію, нові методи організації, управління та стимулювання. Це розумова дія, творіння, що приводить до регресу (появи старого) і прогресу (появи нового).

Цінність сили розуму індивіда полягає в тому, що він видає нові ідеї, сприяє прогресу творчості, тим самим стимулює творчу наснагу. Щоб збільшити творчу енергію індивіда, доцільно врахувати таке:

- знайти нове застосування речам, які вам знайомі;
- знайти нові методи та засоби для досягнення мети;
- внести зміни в те, що вже є, бо воно не вічне.

Такі зміни потрібні для постійного стимулу та збудження інтересу в людини до праці, до роздуму, до оцінок, до пізнання. Всі суспільні й природні зміни здійснюються через подолання суперечностей, які є сигналами конфлікту.

Як зазначалося вище, в перехідні етапи розвитку суспільства стреси збільшуються, індивіди стають агресивнішими. У житті майже всі прагнуть збільшити свій заробіток, зайняти престижне місце в суспільній ієрархії, до того ж частина людей не задумується про шляхи, невміле їх використання призводить до конфліктів. На нашу думку, доцільно було б використати силу розуму з метою поліпшення стосунків. Звичайний шлях добрих стосунків — робити їх приємними, посилити сердечність, підтримку. Яким чином можна це зробити? Основа процесу встановлення дійових стосунків полягає в концентрації енергії мислення на іншій людині, але в цьому процесі має

бути мета ваших стосунків. Ви подумки немовби передаєте своє бажання на добрі стосунки. Цей процес протікає на двох рівнях, а саме: по-перше, він допомагає змінити ваше власне ставлення до людини, бо ви зацікавлені в цьому, по-друге, оскільки думка володіє енергією, то людина, якій ми посилаємо свою думку, одержить її на внутрішньому, ментальному рівні. В такому разі людина, з якою ви спілкуєтеся в процесі мислення, не буде свідомо сприймати ваше послання, але передача мисленням може нашоventhнути її або нагадати індивідові ставитися до вас так, як ви цього бажаєте. Окрім того, ви маєте можливість самі створити власні вправи, використовуючи символи, які для вас значимі. Відтак ви побачите, що ваші стосунки змінилися в бажаному напрямку. Це сприятиме добрим взаєминам у процесі праці, запобігатиме конфліктній ситуації, сприятиме творчій праці.

Виходячи зі складності процесу життєдіяльності людини, особливо в перехідні епохи, можна запропонувати використати силу власного розуму, щоб відключитися від обставин, коли вам потрібно відпочити від робочої обстановки, стресових ситуацій, щоб відновити втрачену енергію, ваші сили. Але у вас немає часу на відпочинок! Замість відпочинку можна на короткий час полинути думкою у подорож. Така подорож нагадає фантазію. Урізноманітнюйте подорож, мріючи побувати в найцікавіших місцях країн світу, оранжереях, на морських узбережжях, у парках, лісі тощо. Продумайте одяг, транспорт, підберіть цікаве товариство, заплющивши очі на 5–30 хвилин, активізуйте фантазію на відпочинок.

По суті така подорож є створення фільму в уяві, де ви — головний герой і режисер. Кожен кадр подорожі дає емоції, енергію та зацікавленість.

Можна рекомендувати послухати музику. На справжнє прослуховування музики можна виділити 10–15 хвилин. У процесі прослуховування музики:

- уявіть собі обставини, відповідні музиці;
- створіть музичний пейзаж;
- продумайте, яке ваше місце в цьому музичному процесі;
- завважуйте музикальні ритми;
- охарактеризуйте ваші відчуття.

Пропоновані рекомендації допоможуть вам уникнути внутрішньоособистісного конфлікту, досить важкого у подоланні порівняно з будь-яким іншим типом, бо рідко індивід відкриває іншим свої

“проблеми”, а самого себе переконати важко, хоча можливо, коли зумієте собою керувати. В такому випадку вам допоможуть поради Дейла Карнегі.

## 7. Бюрократія як феномен конфліктності та порядку в суспільстві

Слово “бюрократія” викликає в пам’яті картини канцелярської тяганини, поганої роботи, безглуздої діяльності, багатоденних очікувань для отримання довідок і форм, які, можливо, вже й не діють. Таке трапляється в житті! Однак першопричиною усіх цих негативних явищ є власне не бюрократія, а недоліки в реалізації правил та обов’язків роботи, мети організації, звичайні труднощі, пов’язані з суттю та рівнем організації, поведінкою співробітників. Концепція бюрократії була сформульована в 1900-х роках німецьким соціологом Максом Вебером. На Заході в соціально-психологічній літературі такий суспільний феномен як бюрократія — це одна з найбільш корисних ідей в історії організації людського суспільства. Бюрократія як соціальний феномен, з одного боку — нормативна ідеальна модель організації праці, обслуговування, виховування, навчання, до якої повинні прагнути соціальні інститути, власники фірм, кооперативів тощо; з другого боку — це негативна модель, коли люди втратили міру гідності, не думають про авторитет свій та установи, люди, які шкодять здоровому мікрокліматові в колективі, суспільстві та іншим формам зв’язку й стосунків людей між собою. Словом, якщо оцінювати проблему бюрократії як соціального феномену, то він несе у собі заряд рівноваги, відбору в суспільстві конструктивного від неконструктивного.

Функції національної бюрократії:

1. Чіткий поділ праці, що дає змогу бачити, хто є хто, допомагає розставляти в колективі, соціальних інститутах висококваліфікованих спеціалістів у кожній галузі, посадових осіб.
2. Ієрархічний рівень управління, при якому нижча посадова особа та соціальні інститути контролюються щодо субординації та виконання співробітниками своїх обов’язків і нормальної координації.
4. Дотримання принципу формального знеособлення, згідно з яким офіційні особи виконують свої посадові обов’язки.

5. Здійснення найму на роботу відповідно до кваліфікаційних потреб.

Захищеність службовців від довільних звільнень.

Таким чином, бюрократична організаційна структура характеризується високим рівнем розподілу праці, розвинутою ієрархією управління, наявністю численних правил і норм поведінки персоналу та підбором кадрів за їхніми діловими та професійними якостями. Таку організацію структури ще М. Вебер назвав “раціональною”, або “конструктивною”. Особисті примхи власників або “начальників” не повинні заходити у суперечність із суттю справи. Бюрократію часто називають також класичною або традиційною організаційною структурою. Об’єктивність прийнятих рішень дає змогу управлінській бюрократії ефективно адаптуватися до змін, які відбуваються.

Просування співробітників на основі їхньої компетентності забезпечує постійний приплив кадрів у колектив, фірму, організацію, висококваліфікованих і талановитих технічних й адміністративних працівників.

Бюрократичні концепції політологів, економістів, юристів, соціологів, психологів та іншого типу професійних теоретиків підлягали, підлягають і підлягатимуть критиці й переосмисленню за їхню неактивну здатність до нововведень і запровадження нормального сприйняття мотивацій нових співробітників або ж утвердження в життя їхніх концепцій.

Необхідно зупинитися на негативних характеристиках бюрократії. Попри те, що бюрократія являє собою досить поширену модель формування організації, вона завжди підлягає контролю, аналізу та суттєвій критиці, переосмислюванню форм, методів і підходів до сьогоденних цінностей, оцінок, уміння змінювати їх у майбутньому.

Одне з важливих критичних зауважень було сформульовано американським соціологом Р. К. Мертоном. На його думку, труднощі, які виникають у так званих бюрократичних структурах, або, як ми їх називаємо, в організаційно-управлінських структурах, пов’язані з перебільшенням значущості застандартизованих правил, процедур, норм, що сприяють забезпеченню виконання належних завдань; задоволення потреб і запитів інших підрозділів організації, фірми, групи, колективу, а також взаємодії з клієнтами та громадськістю. Це призводить до того, що втрачається гнучкість поведінки. Поступово

добросовісний пошук альтернати починає скорочуватися. Клієнти й громадськість розглядаються згідно з установленими правилами, процедурами та нормами. Якщо ж співробітникам бюрократичних організацій вказуватимуть на неадекватність їхніх дій, вони відразу робитимуть довідки для протестуючих, звернуться до законів, правил та інструкцій. Так, це правильно, але ж і проблемно, бо життя плинне, є різні періоди та різні оцінки, все має підлягати змінам, реорганізації, еволюції, бо інакше створяться умови для проблемної ситуації, а якщо цього не враховувати, то може виникнути конфлікт. Однак чиновник також контрольований, і за “рамки можливого” офіційно вийти не може. В такому разі — теж проблема, яка потребує конкретного пояснення та підкріплення своїх принципових вимог реаліями закону. Однак цей ланцюг потребує гнучкості та швидких пошуків ноу-хау в системі організації та управління. Немає в житті нічого “навіки стабільного”, тому стабільність доцільно сприймати, як “відносно стабільну реалію”, бо в іншому разі можуть виникнути нові проблеми в процесі взаємодії та координації взаємодії. Таким чином, можна визначити, що бюрократична система організації й управління (чітко продумана, деталізована) має свої позитивні та негативні сторони. Це залежить від багатьох факторів, які доцільно тримати на контролі, вивчаючи їхнє активне функціонування та врахування їхніх дій, що потребує часу й організаційних інститутів.

Переваги бюрократичних структур управління полягають у чіткому поділі праці, ієрархічній співвідлеглості співробітників та органів управління, професійному ритмі, що базується на компетентності та упорядкованій системі правил, стандартів, що визначає функціонування організації.

Потенційно негативні дії, що створюються бюрократичними структурами та функціонуванням організацій, полягають у суворій продуманості поведінки, труднощах зв'язку всередині організації та нездатності до швидких нововведень. Масштаби суперечностей та конфліктності будуть швидко зростати, це може призвести до позитивних або негативних змін. Тому, щоб позбавляти суспільство конфліктів, потрібно дбати про порядок в організаційних структурах усіх соціальних інституцій суспільства через підготовку спеціалістів, закладаючи в їхню свідомість високу відповідальність, духовність і компетентність.

## 8. Бізнес і політика — конфліктність взаємин

Підприємництво, психологія підприємницької діяльності завжди конфліктні, тому вони викликають зацікавленість таких знаних дослідників, як А. Маршал, Ф. Найт, Д. Скотт, Д. Ден та ін.

В умовах перехідного періоду, який переживає українське суспільство, виробнича функція підприємця опосередковується і супроводжується соціальною дією, спрямованою на зміну соціальних відносин.

На етапі перебудови підприємницька діяльність легалізована. У підприємництво прийшли нові люди, тому частина бізнесменів включилася в політичну діяльність; деякі комерційні структури почали надавати матеріальну допомогу політичним партіям, підприємницька діяльність і політика злилися воедино. Однак уже на цьому етапі певний політичний прошарок почав усвідомлювати свої особисті інтереси, через те виникає потреба в спільних бізнесово-політичних діях для задоволення політичних інтересів.

Колишній режим зламано, нова держава тільки підіймається, політична нестабільність, боротьба представницької та виконавчої влади ще не створюють нормальних умов для підприємницької діяльності, а здебільшого спричиняють конфліктні ситуації. Люмпенізоване населення, яке звикло до державного патерналізму та зрівнялівки, з недовірою ставиться до бізнесменів і приватної власності. Корупція, мафія, великі податки, висока інфляція, падіння попиту — можливі реалії конфліктної ситуації в системі бізнесу.

Досить проблемною ситуацією щодо політики та бізнесу є система дії малого та середнього бізнесу. Адже цей суспільний феномен не має реальних можливостей впливати на характер і процес прийняття політичних рішень, бо не має стільки фінансових можливостей для привернення на свій бік засобів масової інформації та політики.

Для психологів та економістів важливо враховувати таку деталь. Порівняно з 1990–1991 рр. в 1995–1996 рр. підприємницька еліта помолодшала, а це у свою чергу дає право стверджувати, що в бізнес влилася аполітична молодь, таке підприємництво опинилося поза існуючими партіями. Якщо оцінювати цей процес, то можна вважати, що відбувається конфлікт “політична влада — суспільство — підприємництво”.

Тому сьогодні основна маса бізнесменів занепокоєна долею свого підприємництва і готова підтримати ту політичну владу, котра дасть можливість вести бізнесові справи вигідно. Сьогодні в українському суспільстві серед представників бізнесу можна зустріти як

лібералізм, так і послідовників авторитарних методів правління. Проте підприємцям вдається здійснювати свій вплив на політику не тільки через особисту участь у партійно-політичній діяльності, а переважно за рахунок лобіювання, тиску організованих структур підприємств на органи влади, через депутатів парламенту, вплив на експертів, державних чиновників, які беруть участь у розробці політичних рішень і проєктів законів. В Україні, наприклад, чимало експертів паралельно працюють у комерційних структурах. Це добре і погано водночас.

У перехідні періоди розвитку суспільства досить конфліктна ситуація, яка пов'язана зі зміною ціннісних орієнтацій, зокрема, зміною психології в ланцюгу “Ми” — “Я”, “ініціатива — ризик” тощо. Вважаємо, що є нагальна потреба формувати сучасні цінності на основі інтелекту й духовності.

Нині політичним авангардом підприємництва стають представники великого бізнесу. Вони нагромадили солідний капітал, але в умовах економічної та політичної нестабільності не готові інвестувати його в політику — а це теж конфліктна ситуація, яка існуватиме тривалий період. Представники малого й середнього бізнесу свої повноваження щодо розв'язання політичних проблем схильні віддати великому представництву бізнесменів, хоча не відмовляються від політики, вони “в курсі”, підтримують “своїх” політичних лідерів, проте активістами не стали.

Серед бізнесменів плакається ідея про створення нової політичної культури, яка б враховувала менталітет народу. На наш погляд, це позитивно, бо моделювати все з-за кордону для нас шкідливо. До того ж епоха не та, ми позаду, тому врахуймо досвід і шукаймо своє.

Цікавою для психології в бізнесі є тенденція, яка простежується у нас сьогодні, у кризові моменти: і великі, і малі підприємці готові об'єднуватися і включатися у політичну боротьбу. Нині українські підприємці не зовсім задоволені політикою уряду, на це є ряд причин як правового, так і економічного характеру, а саме: слід упорядкувати податки, законодавчі акти, створити нормальні умови для інвестицій тощо. Психологічно аналізуючи наукові емпіричні дослідження періодики та іншої інформації, доходимо висновку, що є нагальна потреба коригувати державну політику щодо бізнесу, щодо бізнесменів, є потреба активізації інтересу до піднесення рівня політичної культури, яка б відповідала вимогам часу.



Політизація підприємницького прошарку має відбуватися в контексті політизації всього суспільства. Зацікавленість до політики усіх прошарків нашого суспільства втрачається через поведінку деяких представників депутатського корпусу, яка розчаровує усіх. Це проблема, вона може призвести будь-коли до конфліктної ситуації. Хоча потрібно зауважити, що процес кристалізації соціально-економічних інтересів підприємців проходить швидше, ніж в інших прошарках.

На нашу думку, важливо те, що в підприємницькому середовищі існує вагомий резерв політичної активності, який можна і доцільно використовувати для утвердження в системі економічної політики.

Недовіра до ефективності політики державних перетворень настільки утвердилася в сучасному українському суспільстві, що будь-які державні постанови, які так часто змінюються і не виконуються, викликають у підприємців скептицизм і небажання користуватися ними в бізнесовій справі.

Корупція і мафія, жорсткі податки, висока інфляція викликають песимізм і розчарування — неприємний для підприємницької активності контекст. Повноцінними економічними та політичними діями підприємці можуть стати, якщо політики створюватимуть простір для громадянського суспільства.

## 9. Конфлікт у системі відносин “жінка та суспільство”

У молодій українській державі, як і в будь-якій іншій державі планети, жіночі проблеми посідають чільне місце. Основним Законом України жінкам і чоловікам надані рівні права. Ця законодавча норма наче й забезпечується щодо одержання освіти й професійної підготовки, в праці, у винагороді за неї та просуванні по роботі, в громадсько-політичній, культурній діяльності, певною мірою утверджується спеціальними заходами охорони праці, здоров'я жінок тощо.

В українському уряді спостерігається прагнення створити умови, які дали б змогу жінкам поєднувати працю з материнством.

Тернопільський науково-дослідний інститут “Проблеми людини” 1994 року проводив дослідження з проблем життєдіяльності жінок в Україні. Дослідження проводилося в Київській, Одеській, Львівській, Тернопільській, Харківській та Чернівецькій областях.

Опитано 1867 чоловік, середній вік респондентів — 34 роки. 74,5 % опитаних — жінки. Тому можна вважати отриману інформацію оцінкою жінками свого становища в суспільстві та виявлення проблем, які можуть сприяти виникненню конфліктних ситуацій.

У соціологічну анкету дослідниками було внесено низку актуальних проблем, вивчення яких в українському суспільстві може привести до вирішення конфліктних ситуацій на різних рівнях і в різних сферах життєдіяльності жінок.

На запитання: “Чи існує, на вашу думку, рівноправність між чоловіками і жінками в Україні?” 15,9 % опитаних відповіли ствердно, 63,7 % вважають, що існує, але не скрізь і не в усьому, 21,4 % опитаних вважають, що рівноправність лише проголошена. Виходячи з наведеної інформації, складається враження, що лише 15,9 % жінок мають підстави вважати, що в українському суспільстві вони реалізують себе або мають реальні підстави заявити про це. Що ж до інших, то 63,7 % і 21,4 % жінок, які становлять 85,1 % жінок в Україні, заперечують можливість самореалізуватися в суспільстві. Цей показник засвідчує, що 85,1 % жінок (а вони в Україні становлять 52 % всього населення) не віддали суспільству очікуваного і не отримали від нього своїх резервів для життєдіяльності. Вони перебувають у конфліктній ситуації, яка уже частково надсилає негативні імпульси з тих структур, де вони працюють, і в системі внутрішньоособистісного стану (людина не отримала очікуваного в соціумі як суспільна істота), таке суспільство не є здоровим, демократичним, духовним.

Досить тривожною серед громадян України, особливо жінок, є проблема правової культури, яка, на нашу думку, є своєрідним арбітром прав і обов’язків людини в громадянському суспільстві й запобігає політичним і соціальним конфліктам.

На прикладі вивчення громадської думки жінок можна пересвідчитися у надзвичайно низькому рівні правової культури жінок в Україні, хоча правові предмети в школах, у вищих навчальних закладах вивчають.

На запитання: “Чи ознайомлені ви із законодавством про права жінки в Україні?” лише 5,3 % опитаних відповіли ствердно, 34,9 % відповіли, що знають про його існування, але конкретно не поінформовані, 13,9 % ствердили, що не ознайомлені з таким законодавством, але бажають мати інформацію, 20,6 % опитаних дали категоричну відповідь, що вони із законодавством про права жінки в Україні не озна-

йомлені. Аналізуючи відповіді на запитання, доходимо висновку, що жінки настільки зневірені в наших законах, які повинні давати їм соціальні гарантії, що лише 13,9 % бажають мати інформацію про закон. Правомірно тут зауважити, що в Україні так склалося історично, наприклад, за радянської влади, що закон поширювався не на всіх. У народі говорять: “Закон як дишло, куди повернеш, туди він і повернеться”. Сьогодні час диктує потребу в силі закону. Пам’ятаймо давньоримське висловлювання: “*Dura Lex, sed Lex*”. Така невідповідність прав і дії закону в суспільстві створює передумови для відхилень від правових норм і, врешті-решт, до різноманітних конфліктних ситуацій у свідомості жінок.

Відтак жінки в Україні не відчувають своїх прав і обов’язків. Наприклад, на запитання: “Чи має можливість жінка користуватися правами, наданими їй законодавством України?” відповідали так: 19,5 % вважають, що жінка має таку можливість, 20,0 % — що вона більше має, ніж не має, 50,6 % вважають, вона такої можливості не має і 8,1 % стверджують, що в Україні жінка не може користуватися наданими правами. Ці відповіді для вчених, законотворців, правозахисників є серйозним сигналом того, що закон в Україні потребує великої роз’яснювальної роботи, аби про нього почули, повірили в його дію і звикли жити за нормами закону, в правовому полі, однаковому для чесних людей.

В анкету було внесено й таке питання: “Чи згодні ви з тим, щоб на рівні українського уряду був створений орган, який би займався питанням жіноцтва?” Було одержано ствердні відповіді 81,8 % опитаних. Лише 5,8 % респондентів вважають, що в ньому немає потреби, а 11,6 % опитаним було важко відповісти. Аналізуючи відповіді, доходимо висновку, що створення жіночої організації на урядовому рівні в Україні — потреба життя і часу. Досить відрадним для нас є створення 18 січня 1997 р. “Партії жінок України”, на діяльність якої суспільство покладає великі надії щодо визнання місця і ролі жінок в українському відродженні, адже наш менталітет “в Україні жінка — Берегиня”. Саме ця організація може згуртувати думку та енергію жінок на вирішення соціально-економічних, політичних, виховних і культурологічних проблем, ознайомлення жінок України з міжнародним досвідом жіночого руху та місцем жінок у розв’язанні та запобіганні конфліктним ситуаціям, бо здібності жінок не використовуються в тому обсязі, в якому могли б бути використані. Про це

свідчать відповіді опитаних. Наприклад, було поставлене запитання: “Чи достатньо у вас використовуються здібності жінок в структурах влади?” Відповіді наступні: 9,4 % відповіли ствердно, 36,7 % опитаних дійшли висновку, що здібності жінок використовуються у нас недостатньо мірою, 15,8 % відповіли, що зовсім не використовуються.

Розбіжність між особистими, сімейними та громадськими інтересами є для сучасної жінки досить важкою проблемою, бо повсякчасно доводиться поступатися або першим, або другим. І кожна жінка, котра хоче жити повноцінним життям, стоїть перед дилемою вибору.

Життя за сучасних умов вимагає оновлення суспільної свідомості жінок, зростання їхнього прагнення до самовиявлення в усіх царинах життєдіяльності. Тому доцільно подумати про всебічний науковий аналіз функціонування різних соціальних механізмів, підготовки жінок до управління в політичних, виробничих і культурологічних структурах, у сфері бізнесу. Потрібні центри акумуляції жіночого досвіду й інтелектуального осмислення цієї проблеми вченими різного профілю.

Дані відповідей опитаних наводять на думку: чоловіки, які керують урядовими структурами, перебувають у передконфліктній ситуації з 54 % населення України, бо не використовують їхню творчість та енергію для впровадження ноу-хау в системі управління соціально-політичними інституціями як в інтересах жіноцтва, так і всіх членів суспільства.

Прогнози на XXI століття в плані стимуляції жінок у державі, регіональних і місцевих структурах управління потребують сучасних дієвих рішень. XXI століття — століття гуманізму, демократичних правових засад, адже техніко-військові напрямки вирішення людських проблем вичерпали себе. Людство повинно повернутися до розв’язання глобальних проблем через розум, розсудливість, материнську душу і жіночу лагідну психологію, утвердження духовності, здійснюючи пошуки гармонії людини і суспільства, суспільства та природи.

## 10. Конфлікт і проблеми життєвої кризи особистості в перехідні періоди розвитку суспільств: психолого-політичний аналіз українського соціуму

Конфлікт — феномен людського буття. Він охоплює всі сфери життєдіяльності людини, всі етапи її життя. Проте в системі конфліктної взаємодії особистості та суспільних проблем важливо виокремити періоди життєвих криз, на які доцільно звернути увагу та врахувати їхню об'єктивність і те, що життєва криза ставить людину перед фактом: або з нею рахуватися, або конфліктувати й опускатися до її негативних наслідків.

Вітчизняні психологи замислились над проблемою життєвих криз особистості, які в перехідні періоди розвитку суспільств набувають всеохопного глибокого характеру. Відомий фахівець з цієї проблеми Т. М. Титаренко називає п'ять типів кризових станів, над якими працюють українські психологи Інституту соціальної та політичної психології АПН України, а саме:

- нормативні кризи на послідовних вікових етапах;
- кризи ненормативні, які породжують рольові конфлікти;
- кризи, що призводять до суїцидальних намірів, поведінкових девіацій;
- кризи, що викликають відхилення в психосексуальному розвитку;
- кризи, що викликані психосоматичними захворюваннями тощо (Титаренко Т. М. Життєва криза як механізм особистісного зростання. — С. 51).

У перекладі з грецької “криза” — це зміна напрямку, рішення, вибір. У кризовій ситуації людина остаточно вирішує, як саме їй жити далі, що необхідно кардинально змінити у власному житті, від чого назавжди відмовитися, що переробити, а що зберегти.

Перехідний період суспільного розвитку, в якому нині перебуває Україна, теж став базовою основою життєвої кризи більшості співвітчизників. Про це заявляє більшість населення України (табл. 1) (Українське суспільство на порозі третього тисячоліття: Кол. моногр. / За ред. М. О. Шульги. — К.: Ін-т соціології НАН України, 1999. — С. 684).

Таблиця 1

**Чи задоволені ви своїм нинішнім становищем у суспільстві?**

	1994 р.	1999 р.
зовсім не задоволений	16,8	31,40
скоріше не задоволений	31,9	34,39
важко відповісти, задоволений чи ні	27,6	19,05
скоріше задоволений	20,5	13,51
цілком задоволений	2,5	1,66
не відповіли	0,6	0,22

Старий соціальний лад спочатку потроху, а згодом дедалі відчутніше руйнується. Опинившись у кризовому стані, українське суспільство мусить докорінно модернізуватися, тому і потрібні відповідні зміни для кожної людини, бо 65,79 % респондентів на 1999 р. засвідчили, що зовсім або швидше незадоволені своїм життям і лише 1,66 % цілком задоволені ( табл. 2) (Українське суспільство на порозі третього тисячоліття: Кол. моногр. / За ред. М. О. Шульги. — К.: Ін-т соціології НАН України, 1999. — С. 684).

Таблиця 2

**Чи задоволені ви своїм життям загалом?**

	1994 р.	1999 р.
швидше не задоволений	62,4	73,30
важко відповісти, задоволений чи ні	24,8	18,73
швидше задоволений	12,6	7,98
не відповіли	0,3	0,28

Психологія українського суспільства повинна змінитися, змінюючи при цьому психологію кожної людини. Насамперед потрібно замінити в людей психологію меншовартості на психологію державного народу, усвідомити, що держава як суспільний інститут мусить слугувати людині. Якщо взяти особистість, яка, опинившись у кризі, а таких людей в Україні близько 65 % (в основному безробітні та пенсіонери), не може задовольнити свої найперші потреби, то це стає базовою основою кризових станів людини і суспільства загалом. Що робити?

Особистість повинна докорінно перетворювати саму себе, відмовившись від звичного й зручного уявлення про власну цінність, про своє призначення в цьому світі. Але час плинний, все змінюється, перебуває в динаміці, і це відчувається у суспільстві, природі і в самій людині. Тому особистості потрібно інколи відмовлятися від своїх усталених, звичних уявлень про цінності, цілі, ідеали. Особистість ніби опиняється перед подвійною проблемою: сенсу власного буття та певного самовияву в суспільних процесах, у тій суспільній ніші, де особистість перебуває. Криза вимагає від людини творчості відповідальної та пошукової, бо на порядку денному її життя — хоча б мінімальний комфорт, а також адаптація до нових життєвих умов.

Отже, кризові ситуації вимагають від людини творчого пошуку свого власного “Я” в новій формі та новій суті. Такий кризовий стан на всіх полюсах нашого суспільного розвитку відчутний для членів нашого суспільства, хоча різні особистості мають різні потреби, різний соціальний статус і по-різному оцінюють розвиток суспільного процесу, а отже, й по-різному знаходять відповіді на свої проблеми.

“Особистість — писав М. Планк, — потребує відповіді на найважливіше питання свого життя: як я повинен учинити?” Відповідь не проста — здійснити вчинок, який слугував би власне собі й народові. Це вимагає підготовки, осмислення та рішучих дій. Процеси державотворення в Україні потребують громадянської позиції високоморального вчинку: побудувати багату Українську державу та утвердити в ній громадянське суспільство на демократичних засадах. Для цього потрібно подолати певні проблеми, які полягають:

- у змінах змісту й характеру трудової діяльності (праця втрачає можливість бути засобом самовираження й самореалізації особистості, засобом збереження людської гідності);
- у трагедії людей, що страждають від неможливості професійно робити “свою справу” через відсутність умов добре робити справу. Це гнітить особистість не менше, ніж невивплата зарплати або принизлива залежність від хазяїна, бо він сьогодні аж “ніякий”, йому б побільше грошей, щоб утриматися “на плаву”;
- у значному погіршенні фахового та кваліфікаційного потенціалу трудових ресурсів;
- у недоступності для більшості нації людських благ, транспортних послуг, театрів, нормальної їжі, побутових товарів, у подорожчанинні комунальних послуг, медицини, освіти, відпочинку тощо;

- у надзвичайній нерівності, руйнації трудової мотивації. Це створює стресовий стан у людей та поганий соціально-психологічний клімат у самому суспільстві. Свого часу В'ячеслав Липинський писав: “Щоб збудувати й зберегти державу, треба егоїстичні інстинкти облишити ... бо необмежений егоїзм правлячих веде до руйнующого державу зловживання владою і силою (Липинський В. Релігія і церква в історії України. — Нью-Йорк, 1995. — С. 10).

Це важлива деталь у пошуках власне свого, українського суспільства; український народ повинен шукати власне свій шлях, ми не повинні послуговуватися “чужими” моделями, для нашого менталітету вони неприпустимі, ми можемо взяти лише дещо зі світового досвіду. На українській землі слід будувати українське суспільство — багате, цивілізоване, гідне людини. З огляду на проблеми особистості важливе місце належить мові, бо вона виступає базою культури, життєтворчості народу в Україні саме: українській державній мові для всіх її громадян. Мова — не лише засіб комунікації чи оформлення думки — в ній закодована історична пам'ять нації, її духовність, культура, через яку і здійснюється процес національної ідентифікації. Мова — засіб усвідомлення буття нації, народу. Ось чому виховання особистості тісно пов'язане з народом як найважливішим національним чинником. “Хто не любить свого народу, — писав М. Бердяєв, — той не може любити людство”, оскільки “... людина входить у людство через національну індивідуальність як національна людина, а не безлика людина” (Бердяєв Н. Судьбы России. Опыт по психологии войны и национальности. — М., 1990. — С. 85).

Яким є ставлення до української мови громадян України? (табл. 3) (Українське суспільство на порозі третього тисячоліття: Кол. моногр. / За ред. М. О. Шульги. — К.: Ін-т соціології НАН України, 1999. — С. 586).

Таблиця 3

**Ваша рідна мова?**

	1994 р.	1999 р.
українська	62,3	61,05
російська	34,7	36,08
інша	2,6	2,87
не відповіли	0,4	0,00



Як видно з табл. 3, українська мова в Україні переважає як рідна, але інтерес до неї понижується, а не навпаки. На питання: “Якою мовою ви спілкуєтеся в сім’ї?” отримано такі відповіді (табл. 4) (Українське суспільство на порозі третього тисячоліття: Кол. моногр. / За ред. М. О. Шульги. — К.: Ін-т соціології НАН України, 1999. — С. 689).

Таблиця 4

**Якою мовою ви спілкуєтеся в сім’ї?**

	1994 р.	1999 р.
тільки українською	36,7	36,30
тільки російською	32,4	33,59
іншою мовою	0,7	1.10
по-різному, залежно від обставин	29,4	29,01
не відповідали	0,8	0,00

В українському суспільстві, особливо нині (минуло понад десять років незалежності), ми відчуваємо рівноправність мов, за період державотворення не знижується інтерес громадян України до рідних мов, але мусить (цього вимагають процеси державотворення) підвищуватися дієвий інтерес до української мови як державної. У цьому ми теж відчуваємо аспект кризовості в українському суспільстві, бо за переписом 1989 р. українці в Україні становлять 72,7 % населення, а власне національна мовна культура не відповідає етнічному еству особистості. Ось одна з серйозних проблем державного рівня, що стоїть перед українським суспільством і особистістю, громадянином зокрема. Е. Фромм писав з цього приводу у праці “Революція надії”, що після перемоги нового суспільного ладу зникнуть такі поняття, як індивідуальність і особисте життя. Співчуття до інших людей буде стимулюватися психологічними службами або лікарськими препаратами. Розпочнеться активне впровадження нових видів людських взаємин.” (Фромм Е. Революція надєжды. — СПб., 1999. — С. 8).

Особистість у кризовій ситуації втрачає рівновагу, спокій, набуває рис підвищеної чутливості до зовнішніх впливів, людина стає непередбачуваною, капризною, агресивною або надто жалісною. Особистість не хоче патових ситуацій, проте щось зробити, добровільно

погодитися пережити кризовий стан рідко хто погодиться. Особистість як феномен не може творити себе й існувати без кризових станів, проблемних переживань. Інакше виникає загроза існуванню на особистісному рівні, оскільки особистість нормально функціонує, лише розвиваючись, рухаючись уперед, бо це єдиний спосіб особистісного буття, він завжди проблемний, пошуковий, конфліктний. Про такий стан писав В. Франкл у праці “Человек в поисках смысла”.

Проте сумнівною буде теза про обов’язкове усвідомлення кожною людиною потреб і можливостей успішного особистісного розвитку, якщо не докладати для цього спеціальних зусиль, не усвідомлювати свою природну потребу наближатися до реальності, до правди про себе та своє оточення. Людське буття в усіх виявах перебуватиме в проблемному та недосконалому вигляді, бо в іншому разі, що б залишалося робити людям... Можна сказати і те, що зовнішні та внутрішні фактори, від яких залежить розгортання життєвої кризи, спільно взаємодіють. Не знайшовши конструктивного виходу з кризової життєвої ситуації, втративши остаточно сенс існування, зневірившись у собі, людина може “зламатися”, змиритися з долею або вчинити непередбачене. Через те логічно виникають запитання: “У чому полягає необхідність кризових переживань для кожної особистості? Що дає особистості життєва криза, крім власних переживань?” Ці запитання наводять на думку про те, що коли не відбуваються вчасні суттєві якісні зміни в житті особистості, тоді настає об’єктивна потреба відсікати застарілі звички, життєві стереотипи, взаємини, які на цей час заважають рухатися вперед. У такому разі постає необхідність психоконсультації громадян. Ціла мережа таких закладів є в країнах світу, з’явилися вони і на теренах України.

Життєві кризи не завжди передбачувані. Однак, що закономірно, існують певні провісники. Такі провісники є в природі, в суспільстві і в людській долі. Проте на них мало хто звертає серйозну увагу. Інколи людина самостійно робить особистісний вибір. Опинившись перед вибором, особистість намагається скерувати своє життя так, щоб задовольнити свою найсуттєвішу потребу в зростанні чи самотворенні. Буває — вибір вчасно не зроблено, тоді настає ризикований процес руйнації. Випадки суїциду найбільш характерні для гострої форми протікання життєвих криз, коли негативний стан поглинає людину всією можливою своєю інтенсивністю. Хронічні

кризові стани часто супроводжуються поступовим знищенням себе — шляхом алкоголізації та наркотизації. Трапляється, що особистість, як мовиться, “ гине на очах ”. “ Життя людини — драма, — стверджує Хосе Ортега-і-Гассет, — оскільки людина повинна кожен момент свого життя творити його сама в напруженій послідовності радостей і невдач, вона ніколи не впевнена в собі достатньою мірою ” (Ортега-и-Гассет Х. Избранные труды. — М., 1997. — С. 245). Це об’єктивно. Вдумайтесь у це справедливе твердження вченого.

За критерієм тривалості життєві кризи психоаналітики поділяють на короткочасні та довготривалі, а за критеріями результативності — на конструктивні та деструктивні (Франкл В. Человек в поисках смысла. — М., 1990. — С. 52) .

Якщо проаналізувати сьогоднішнє українське суспільство, то можемо сказати, що воно продовжує перебувати в кризовому стані і шукає вихід із нього. Суспільство дедалі помітніше розколюється на багатих (дуже багатих) і бідних (дуже бідних). Дуже багаті, звичайно, не потрапляють до опитувань. Але якщо виходити з оцінок податкової інспекції України, їх у країні майже 150 тис. чоловік, тобто менш як 0,5 % дорослого населення. Серед тих, хто потрапив до опитувальної вибірки, під час республіканських моніторингових опитувань 1994–1998 рр. до високозабезпечених зараховують себе 0,5 % респондентів (Українське суспільство на порозі третього тисячоліття: Кол. моногр. / За ред. М. О. Шульги. — К.: Ін-т соціології НАН України, 1999. — С. 16). Стрибок у бік зубожіння сягнув 68 % тих, хто вважає себе бідним. За офіційною статистикою, прибутки “верхніх” 10 % населення України перевищують прибутки “нижчих” більш ніж у 12 разів (Українське суспільство на порозі третього тисячоліття: Кол. моногр. / За ред. М. О. Шульги. — К.: Ін-т соціології НАН України, 1999. — С. 16). За показниками розмежування на бідних і багатих Україну нині можна зарахувати до країн третього світу: чим бідніший народ — тим розкішніше живе вузька верства компрадорської буржуазії та владних чиновників. Політична структуризація суспільства проведена “згори” шляхом створення численних політичних партій (нині їх 112 в Україні), які здебільшого не мають під собою соціальної бази. Лише 12 партій мають своїх прихильників в областях України. Разом вони охоплюють менше одного процента дорослого населення країни. Понад 80 % населення України не бере участі в жодній політичній або громадській організації. Такий стан дуже перешкоджає формуванню громадянського суспільства в Україні.

Отже, не випадково майже 2/3 населення України вважають, що не здатні нічого вдіяти, якщо центральна чи місцева влада порушуватиме їхні права та інтереси. І лише 5 % стверджує протилежне. Таке переживання і бачення того, що відбувається, багато в чому визначає психологічний стан, соціальні орієнтації і самопочуття населення. Зрештою, його реальну поведінку — недовіру та розчарування. Як правильно зазначають соціопсихологи, домінантою масової свідомості став *негативізм*, що проявляється через незадоволеність, недовіру та невпевненість. Навіть в умовах відносних політичних свобод і плюралізму думок, як видно з табл. 5, люди відчувають себе незахищеними перед свавіллям влади, неприхованим бандитизмом і рекетом.

**З яким почуттям ви думаєте про завтрашній день, про майбутнє?** (табл. 5) (Українське суспільство на порозі третього тисячоліття: Кол. моногр. / За ред. М. О. Шульги. — К.: Ін-т соціології НАН України, 1999. — С. 432).

Таблиця 5

Варіанти відповідей	Основна група	Контрольна група
Переконаний, що буде краще	2,0	4,7
Сподіваюся на покращення	15,3	32,0
Без особливих почуттів	6,7	9,3
З тривогою, адже очікую гіршого	37,3	38,7
Побоюючись, адже переконаний, що буде гірше	38,7	15,3

Соціологічні дослідження віддзеркалюють громадську думку про те, що країною керує мафія, злочинний світ. Якщо в 1994 р. серед прихильників такої думки було 34 % опитуваних, то в 1998 р. — вже 43 %. Це складна і кризова соціально-політична проблема в українському соціумі! Щоб уникнути пастки, тенета якої розставлені країнами, котрі на словах підтримують самостійність, а насправді — підпорядковують Україну своїм стратегічним інтересам, в Україні потрібно сформулювати й виховати політичну еліту, яка здатна творчо, науково, оптимально, патріотично та соціовідповідально вирішувати кризові проблеми України. Що ж допоможе появі кращого життя в українському суспільстві? “Покоління рубежу” — так твердять соціополіти-

ки. Сьогодні в Україні вже є рушійна сила розвитку “покоління рубежу”, і ми відчуваємо їх інтерес захистити демократію в Україні.

Українське суспільство — це передусім соціальні інститути (держава, власність, сім’я, церква тощо) та соціальна структура (політична, професійна, демографічна, етнічна тощо). Стан суспільства оцінюють за його ідеалами, ціннісними орієнтаціями, інтересами, мотивацією поведінки, соціальною психикою, масовою свідомістю та соціальним самопочуттям. Від форм взаємодії цих складових залежить конфліктність чи безконфліктність соціальних процесів та особистості.

За роки незалежності України традиційні її інститути зруйновані або руйнуються, кадри (80 %) залишилися (більшість із них мають застаріле мислення), а нові (різноманітні форми власності, мова, традиції, принципи та норми, що регулюють нові відносини) — досі не утвердилися як соціальні інститути. Кожен із соціальних інститутів суспільства (окрім сім’ї і то частково) ще не відповідає ознакам громадянського суспільства: стабільності форм, орієнтації на розв’язання основних соціальних проблем, культурній легітимації тощо. Моніторингові дослідження Інституту соціології НАН України (1994–1999 рр.) засвідчують, що останніми роками спостерігається систематичне зростання недовіри населення до всіх рівнів органів влади (табл. 6) (Українське суспільство на порозі третього тисячоліття. Кол. моногр. / За ред. М. О. Шульги. — К.: Ін-т соціології НАН України, 1999. — С. 686).

*Таблиця 6*

**Який рівень вашої довіри урядові?**

	1994 р.	1999 р.
зовсім не довіряю	28,2	36,02
швидше не довіряю	22,6	26,08
важко сказати, довіряю чи ні	33,8	28,20
швидше довіряю	8,6	8,27
цілком довіряю	2,8	1,61
не відповіли	4,0	0,44

Народ України та його керівна еліта, що досі не мали соціально-культурної самоідентифікації в межах світового культурно-історич-

ного процесу, були покорені міфологемами про західну демократію. Українські націонал-патріоти не тільки не змогли запропонувати конструктивну програму будівництва майбутнього, а й виявилися творцями та популяризаторами нових міфів українського шляху, висловлюваних у гучних промовах і гаслах: “Україна — європейська держава”, “Україна повинна увійти до сім’ї цивілізованих європейських країн” тощо. Якщо взяти, наприклад, сьогоденне українське суспільство, то і нині частина населення живе ідеалами минулого, частина — майбутнім, до того ж чужим. Лише невелика частина мислячої духовно-політичної еліти живе в теперішньому часі, намагаючись поєднати досягнення людської цивілізації з національно-культурними традиціями життєдіяльності та менталітету народу України. Людина без віри у свою націю, у свій народ, у свою державу — неповноцінна постать у людському суспільстві. Якщо, не дай Боже, такими стануть усі люди — їм уже не будуть потрібні жодні моральні, духовні цінності разом з країною на ім’я Україна. Це вже буде стадо, слухняна робоча сила, якій можна давати лише хліб, а вдовищ вона і сама не захоче. Ідеал маленької людини — власне тіло, свій живіт: їсти, пити, веселитися...

... Ми — напівлюди.  
Живем, не тужим,  
Василісківі служим.  
Очей ми, правда, не піднімаєм.  
Зате харчів досхочу маєм.

Ліна Костенко

Пора українцям — від малого до великого — зрозуміти, що у світі шанують не рабів, а господарів. Якщо ми збудуємо власну, незалежну, багату державу — світ нас поважатиме.

Маємо пам’ятати, що будь-які теорії мають специфічно обмежений простір: моделі в іншому середовищі та в інший час не завжди ефективні та застосовні в Україні. У всьому світі країни вирішують проблему самоідентифікації. Люди намагаються знайти відповідь на одне з найголовніших питань, що постає перед людством: хто ми? Як правило, вони відповідають на це запитання в контексті своїх найважливіших цінностей. Люди подумки приєднують себе до якоїсь культурної групи. Держави зі схожою культурою, вірогідно, швидше зможуть порозумітися.

За часів світової кризи, так званої холодної війни, світ був поділений на ідеологічні групи: “вільний світ” на чолі з США, комуністичний блок, який очолював СРСР, і менш розвинені країни третього світу. Нині вже немає згаданих трьох груп, натомість існує вісім основних цивілізацій — західна, православна, китайська, японська, мусульманська, індуїстська, латиноамериканська та африканська цивілізації (Бжезинський З. Україна та Європа // Національна безпека і оборона. — 2000. — № 7. — С. 7). Кожна країна світу самоідентифікується з однією із перерахованих цивілізацій.

Зараз у Європі (а Україна європейська держава) відбувається процес групування країн за цивілізаційним критерієм. Уже не існує “залізної завіси”, але лінія поділу залишається — тепер вона розділяє людей, які дотримуються християнства в західному варіанті (католицизм), та мусульман і православних християн. З точки зору цивілізаційного чинника Україна займає унікальну позицію. Зараз у Європі формується нова структура безпеки вздовж ліній цивілізаційного поділу. Щоб забезпечити свій національно-державницький простір, Україна має зрозуміти суть свого стану, повинна врахувати цивілізаційний чинник. У цьому контексті зауважимо та піддамо психоаналізові факт, про який чітко пише З. Бжезинський: “Більша частина сучасної російської еліти вважає Україну неправомірно утвореною державою; не лише незаконним, а й неприродним державним утворенням. Український націоналізм вважається штучним, таким, що не має ґрунту, і взагалі — провінційним збоченням, що відриває Україну від великих російських традицій. Це — не моя вигадка. Це та позиція, яку сама російська еліта висловлює в офіційних журналах або в напівофіційних промовах” (Бжезинський З. Україна та Європа // Національна безпека і оборона. — 2000. — № 7. — С. 13). Не можемо повністю погодитися з думками американського політика, бо наші стосунки з Росією налаштовуються позитивно, а державу повинні будувати ми самі і входити в цивілізований світ своєю працею та своїми патріотичними діями.

Досі українська політична еліта успішно утверджувала Україну на міжнародній арені як незалежну державу. Їй також удавалось уникати категорично одного вибору. Проте дотримуватися двох орієнтацій одночасно — російської та західної — довго не можна. Виходячи з того, що Україна перебуває на відносно ранньому етапі політичного розвитку, українські політики, військові виступають

оборонцями національних інтересів. Аналізуючи стан розвитку політичних процесів, військові краще за будь-кого в політичній системі України усвідомлюють національні, а не егоїстичні (регіональні або економічні) інтереси, як це, на жаль, властиво значній частині політичної еліти України. Військові — оборонці національних інтересів. Отже, вони — гаранті української незалежності. І в цій якості військові також прищеплюють молодшому поколінню національну свідомість, бо військо — важливий засіб патріотичного та громадянського виховання. Оскільки військові покликані захищати національні інтереси та незалежність, вони теж формують етику протидії корупції, яка вкрай необхідна кризовому українському суспільству для глобального дослідження корумпованості економіки, яка позбавляє економіку стимулів розвитку.

На нашу думку, в Україні сьогодні існують два основні чинники прогресивного розвитку суспільства: наука й сильна — компетентна, демократична — державна влада. Без цього неможливо найближчими роками досягти виходу України з усезагальної кризи, а її громадян захистити від життєвої особистісної кризи.

## 11. Формування елітарної особистості-управлінця у процесі здійснення адміністративної реформи в Україні

*Тих, хто при владі, часто сприймають  
і як носіїв найбільшої мудрості.  
Бажано, щоб вони її мали!*

Народна мудрість

Основне завдання сучасного українського державотворення — заміна неефективної системи управління, а відтак необхідно здійснити адміністративну реформу.

Мета адміністративної реформи — поетапне створення такої системи державного управління, яка забезпечить становлення України як високорозвиненої, правової, цивілізованої європейської держави з високим рівнем життя, соціальної стабільності, культури, демократії. Це дасть змогу Україні стати впливовим чинником у Європі.

Життя поставило перед управлінцями, політиками завдання сформувати таку систему управління, яка відповідатиме потребам і



запитаю людей. Основним пріоритетом діяльності управлінців має бути служіння народові, національним інтересам і прогресу людського розвитку.

Таке архіважливе завдання можна виконати лише за умови наявності багатьох важливих чинників, найпершим і найважливішим з яких є формування елітарної особистості-управлінця. Індивідуальність особистості-управлінця залежить від його вроджених біологічних задатків, впливу середовища, в якому він живе, виховного впливу, професійної компетентності тощо.

Аналіз управлінської практики дає підстави стверджувати, що кожна людина має природні здібності до праці. При її виконанні ці здібності реалізуються, переходять із потенційного стану в актуальний, а сама людина підвищує свою кваліфікацію і досягає певного рівня компетентності. Справжня компетентність можлива лише за виконання “своєї”, природовідповідної діяльності, до якої особистість повинна серйозно ставитись упродовж всього життя. Керувати людьми й управляти суспільними процесами природою не кожному дано.

Загальна здатність до управлінської діяльності пов’язана з умінням забезпечити самоорганізацію управлінської системи. Існує стійка закономірність: сильний керівник схильний підбирати сильних підлеглих, а слабкий — слабких. Це є плюсом сильних і мінусом слабких сторін управлінської системи особистості-управлінця. До речі, літні управлінці бояться молодих, по-сучасному професійно підготовлених в управлінському плані державних службовців, здатних до інновацій та ризику. Що, до речі, негативно позначається на долі багатьох молодих людей, випускників вищих навчальних закладів, у тому числі й випускників Української Академії державного управління при президентів України.

Україна втомилася від політичних та економічних негараздів, викликаних невмілими імпровізаціями влади. Вона усвідомила потребу в керівниках із високою духовністю, мораллю, інтелектом, репутацією і професійною компетенцією. До речі, правомірно зазначити, що Україна переживає кризу здатності правлячої верхівки керувати новою, незнайомою управлінською системою в такому ж новому, незнайомому світі перехідного періоду. Однак українська політико-владна та наукова еліта шукає і творить свій власний шлях розвитку.

Нинішня система управління в Україні потребує яскравої, енергійної, рішучої особистості управлінця, мало пов'язаної зі старою ідеологією. В активі таких елітарних управлінців будуть сучасні вітчизняні потреби державотворення, справді спрямовані на користь українському суспільству. Сучасний управлінець повинен мати репутацію людини розумної й порядної, здатної до боротьби за правду, готової до ризику, інновацій, — людини, яка повинна швидко перекваліфіковуватись, вивчати іноземні мови і світовий досвід управління.

Там, де на історичну сцену виходить справжня еліта, починають діяти інші, відмінні від законів кількості, якісні характеристики. У новій політиці управління все визначатиме якість, професіоналізм, громадянська позиція щодо держави й народу. Суттєвими для формування ціннісних орієнтацій елітарного управлінця є риси характеру, притаманні сильній, творчій особистості, а також типологія темпераменту (характеру), на що слід звертати увагу в процесі праці.

Той, хто хоче розвиватися, працювати над собою, щоб досягти успіху й визнання, повинен спрямувати на це свій розум і дії. Чим вище він хоче піднятися, тим більше зусиль це йому вартуватиме, а той, хто хотів би зайняти привілейоване становище чи зарахувати себе до еліти, має намагатися не просто розвинути свої здібності якнайповніше, а й зуміти продемонструвати краще, на що він здатний, щоб здобути визнання людей у колективі та суспільстві.

Відомо, що у своїх діях людина керується почуттями й розумом. Бажано, щоб вони перебували в гармонії між собою. Пам'ятаймо, що кожна людина влаштована по-своєму, відмінна від інших, тому й співвідношення почуття і розуму в усіх різне. Проте в цьому контексті треба мати почуття міри в усьому. Такого підходу повинен дотримуватися елітарний управлінець у своїх діях щодо людей.

Аналізуючи найбільш значущі якості сучасного управління соціально-політичних процесів, слід мати на увазі такі особистісні якості:

- якості, що визначають ставлення управлінця власне до себе і свого саморозвитку;
- вольові якості (наполегливість, витримка, стресостійкість);
- емоційно-динамічні якості (почуття гумору, життєрадісність);
- якості, що визначають вчинки управлінця (організованість, послідовність, відповідальність, готовність до ризику);
- доброзичливе ставлення до колег і підлеглих;
- комунікабельність, уважність, справедливість, симпатія;

- високі суто управлінські якості (творчість, професіоналізм, почуття новизни, глобальність мислення, відчуття ситуації);
- високі суто людські якості (доброта, повага до батьків, любов до дітей, оберігання сім'ї, любов до рідної землі, традицій, віри, культури) тощо.

З-поміж усього, що маємо в Україні, теперішня владна псевдоеліта втратила найголовніше з того, що необхідно для здійснення реформ — авторитет і довіру мас. Унаслідок цього вона перестала бути елітою і перейшла до розряду безавторитетного чиновництва. Мусимо зрозуміти, що стара політична управлінська еліта цілковито себе вичерпала, не має жодних перспектив розвитку. Її час минув.

У Посланні Президента України Л. Д. Кучми до Верховної Ради України сказано, що “упродовж усіх років незалежності не вдалося сформувати дієздатне ядро управлінської еліти”. Ця проблема в Україні існує і вирішуватиметься поетапно.

У країні відчутне кланове регіональне протистояння. Негативним є те, що в регіонах немає механізму контролю над правлячою елітою або зовсім, або він неефективний. Центральна влада повинна міняти моделі своєї поведінки щодо регіональної еліти, якщо не хоче конфліктів і зневаги. Вона повинна поставити на порядок денний ідеї циркуляції еліти, щоб досягти успіхів у системі управлінської діяльності та ефективного утвердження адміністративної реформи. Центральна влада повинна звільняти місця й запрошувати для управлінської діяльності елітарних фахівців із регіонів.

У суспільстві, що трансформується, необхідною умовою для зміцнення демократії й становлення громадянського суспільства має бути вільна конкуренція елітних груп.

Відчуження владних структур від мас, відсутність діалогу між більшою частиною владної еліти й народом загрожує утвердженням у державі авторитаризму і тоталітаризму. Модернізаційні процеси цього не терплять. Аби цього не сталося, слід створити умови для динамічної циркуляції елітних груп. Вони мають бути відкритими для входження в них представників як різних верств населення, так і різних регіонів. Цікавими щодо цього є результати соціологічного опитування. Так, на запитання: “Чи змогли б Ви в майбутньому опинитися в складі правлячої еліти?”

44,3 % респондентів заявили, що такої мети не ставлять; 44,0 % — що “туди пускають тільки своїх”, а ще 55,2 % “впевнені, що такого

ніколи не станеться”. Ось вони реалії нашого сучасного буття! Над цим варто замислитися.

Досвід вчить, що всі найважливіші рішення приймаються владною елітою. Але буває й так, що звичайний людський егоїзм нерідко переноситься на сферу політики, проявляючись, зокрема, в прагненні політиків непомірно розширювати права й повноваження для “себе”, здійснюючи владне панування над тими, хто їх обирав, забуваючи про честь і мораль. “Щоб збудувати і зберегти державу, — писав В. Липинський, — треба егоїстичні інстинкти обмежити... бо необмежений егоїзм правлячих веде до руйнуючого державу зловживання владою і силою” (Липинський В. Релігія і церква в історії України. — Нью-Йорк, 1956. — С. 12).

Елітарна особистість управлінця — це совість нації, взірць відданості, порядності, професіоналізму та патріотизму. Виходячи з поліетнічності українського суспільства, українська еліта поліетнічна, а перераховані морально-етичні якості мають бути притаманні всім елітарним групам України.

Сьогоднішні державотворчі процеси, які так важко протікають в Україні, ставлять перед управлінцями чимало вимог, серед яких найважливішими є:

- загальна компетентність: знання директивних документів, психології управління;
- знання й розуміння проблем сучасного світу й сучасного стану справ в Україні та її перспектив;
- загальні навички: працювати з документацією, своїм прикладом утверджувати інтерес до роботи інших співробітників;
- уміння приймати рішення: довіряти підлеглим, прогнозувати наслідки прийнятих рішень;
- уміння користуватися владою: визначати межі своєї влади, спиратися на колектив у процесі прийняття рішень;
- організаційні вміння: працювати за планом, виступати перед колективом, організовувати роботу підлеглих;
- уміння підтримувати дисципліну в колективі та раціонально застосовувати заохочення й покарання;
- уміння будувати стосунки з підлеглими, утверджувати в колективі здоровий мікроклімат співпраці;
- уміння будувати стосунки з керівництвом, обстоювати свою позицію перед керівництвом; захищати інтереси колективу, зберігати свою гідність як людини компетентної;

- здатність керувати собою, бачити власні недоліки, вчитися на своїх помилках, використовувати досвід інших;
- уміння вдало проявляти інтелектуальні та інші здібності (вольові, творчі, організаційні);
- уміння демонструвати підлеглим свою здатність спілкуватися;
- уміння проявляти свою особистісну зацікавленість у праці й діловому спілкуванні;
- виявляти здатність до виконання завдань і прийняття ефективних рішень;
- надійність у партнерських взаєминах і чесність у дотриманні слова.

Як свідчить практика, самих законів і вимог у державі замало, потрібні й інші особистісні чинники, передусім висока духовність. З цього приводу В. Липинський писав, що потрібний “Божий закон громадської моралі. Без такої організуючої і стимулюючої духовної сили, якою є віра, в громадському житті запанує груба сила матеріальна” (Липинський В. Релігія і церква в історії України. — Нью-Йорк, 1956. — С. 21).

Щодо України, то в умовах зростання злочинності та беззаконня владні структури не можуть самотужки змінити справи на краще. Лише спільними зусиллями держави, церкви, сім’ї, школи можна досягти успіху.

Сьогодні до української елітарної когорти системи управління повинні належати ті особистості, які живуть державотворчими проблемами, духовними потребами народу й людства, творять нові знання та політику, дослухаючись до своєї совісті, самовіддано працюючи над розв’язанням проблем свого профілю.

Аналізуючи якісний стан підготовки управлінських кадрів, беручи за основу низку загальнодержавних документів, доходимо висновку, що в освітянських програмах має запроваджуватися гуманітаризація системи нової генерації управлінців. Ідеї гуманізму, духовності, усвідомлення неповторності життя, визнання кожної людини як суспільної цінності мають бути альфою й омегою у свідомості кожного управлінця, покликаного слугувати людям і справі, яку слід робити чесно. Конституцією України визначено, що метою державотворення є розбудова суверенної, незалежної, демократичної, соціальної, правової держави, яка дбатиме про забезпечення прав і свобод людини та гідних умов її життя, зміцнюватиме громадянську злагоду в українському суспільстві (Конституція України: Прийнята на п’ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. — К., 1997).

Отже, аналізуючи сказане, доходимо висновку, що разом з певними правами управлінець державної служби повинен мати конкретні професійні вміння, обов'язки та відповідальність, мусить постійно підпорядковувати своє внутрішнє “Я” суспільному “Ми”, бо він є представником національної управлінської еліти, найкращих людей суспільства.

Україна живе у передчутті нової генерації виконавців — людей, які можуть, хочуть і знають, що потрібно будувати демократичну, цивілізовану багату державу — Україну. Як заявив Президент Л. Д. Кучма у своєму виступі у Верховній Раді України 22 лютого 2000 р.: “Назріла необхідність формування національної еліти у всіх без винятку сферах”. У системі управління ця потреба дуже нагальна і вагома, бо управління людьми, наголошував Сократ, є “царське мистецтво”. До нього можна допускати лише тих, хто оволодів основами багатьох знань, добре вихований, має здатність до керівництва, відзначається чеснотами.

## 12. Людина й проблеми управління власним і суспільним буттям (психологічні роздуми автора в ремарках)

*У людей зло виростає з добра,  
якщо вони не вміють управляти  
і належно користуватися добром.*

Демокрит

Життя людини — суперечливий, динамічний процес. Він потребує від державної політики високого сенсу, а від людини — вміння освоювати нові реалії в системі соціального та індивідуального існування. А ще — високої духовності та гнучкості для того, щоб людина могла регулювати свої зусилля відповідно до можливостей, даних їй Господом.

Щонайосмисленіше слід ставитися до життя в молодому віці, коли людина творить себе як особистість. Молодість — особливий період людського буття. Саме на цьому етапі людина визначає свої життєві орієнтири, розробляє життєву стратегію і життєві плани. Цей процес особливо проблемний і конфліктний для молоді України на етапі перехідного періоду.

Процес трансформації українського суспільства пов'язаний з переходом від тоталітаризму до демократії, до нової моделі розвитку, яка має відповідати сучасним загальноцивілізаційним принципам і водночас базуватися на власному історичному досвіді. Найефективніше вирішувати цю проблему спроможні молоді люди (цьому сприяє енергія, час, мінімум комплексів, прагнення до самореалізації тощо).

Аби забезпечити самореалізацію особистості для здійснення державної політики модернізації українського суспільства, слід надати їй свободу і соціальні гарантії. Особливої актуальності набули питання збереження цілісності, суверенності людської особистості, що потребує від суспільства:

- заборони на довільне втручання в її біосоціальну структуру, в тому числі й використання з цією метою сучасних технічних систем та інформаційних технологій;
- забезпечення свободи саморозвитку й самовираження особистості, дедалі рішучішого витіснення різних форм насилля над її індивідуальністю, над дарованою людині природою самотності;
- забезпечення умов для формування гармонії людини зі світом, із самою собою, з іншими людьми, із суспільством, з тією епохою, в якій триває її індивідуальне буття;
- забезпечення широких громадянських і людських прав кожній особистості та соціальних гарантій виконання нею обов'язків перед сім'єю, суспільством, нацією, державою.

“Народ — основний у державі, а правитель посідає останнє місце. Тому тільки здобувши прихильність народу, можна стати правителем” (Мен-Цзи, IV ст. до н. е.).

“Для сучасного суспільства, — як зазначав Еріх Фромм, — найскладніша проблема — ставлення людини до сили, влади, політики і грошей”. Таке ставлення є різним, проблемним і конфліктним у будь-якому суспільстві, в тому числі українському. Все залежить від багатьох чинників, зокрема від часу.

Більшість запропонованих проблем культури управлінської діяльності та спілкування слід розглядати крізь призму міждисциплінарного підходу, однак стрижневим є політико-психологічний підхід.

Сучасні політичні, соціально-економічні та інші сфери життя потребують від особистості керівника, управлінця постійного пошуку, витончених форм життєтворчості, неабиякої психологічної витримки, щоб долати стреси, творити себе як потенційну особистість.

За таких умов повернення до духовності, злагоди зі своїм “Я” та світом може стати основою для внутрішньої рівноваги людини й суспільного прогресу в державі.

У західній, зокрема американській, соціології “третя хвиля” розвитку суспільства, за О. Тоффлером, настає тільки через повернення творчої людини в родинне коло, або “тиху пристань”. Саме в сім’ї людина повинна відтворити себе в спокої, злагоді, щасті від дітей, радості, що ти живеш заради сім’ї, у ній і для неї (Тоффлер О. Третя хвиля // Сучасна зарубіжна соціальна філософія. Хрестоматія. — К., 1996. — С. 281).

Вірно й усвідомлюймо, що ми разом у пошуку тієї істини, до якої людство і всі ми приходимо. Хто раніше, а хто — перед смертю прозирає, і це теж великий плюс — спасти душу й усвідомити, задля чого живе людина на цьому світі. Сіяти добро словом і справою, покаятися вчасно за незроблене добро і скоєне зло — це основний закон життя й людської життєтворчості, ось чому ми повинні за життя служити людям, бути високодуховними та милосердними.

Через працю, через повагу до людини, громадянськість ми можемо побудувати нашу демократичну Українську державу. Лише в такому разі в ній утвердиться громадянське суспільство для всіх її громадян, незалежно від етнічного походження, соціального статусу, статі, віку, освіти та інших чинників.

Світове покликання України, якій Богом дано прекрасні землі, працьовитих людей і яка сьогодні стоїть перед необхідністю поставити при владі кваліфікованих державних службовців, управлінців, менеджерів-державників, які не тільки здійснювали б функції контролю, а й самі були професійними виконавцями.

Тільки Президент і Кабінет Міністрів не в змозі цього зробити. Потрібні “Ми” — всі, гуртом, по краплині для держави й усіх нас”, — таким має бути гасло української управлінської еліти, має формуватися політична психологія українського народу в державі. Стародавні латиняни говорили: “Крапля камінь точить не силою, а частим падінням”. Крапля має бути прозорою й чистою. Про прозорість в усіх сферах життя в Україні говорять багато, віримо, що й справи будуть їти прозоро.

Класична школа завжди намагалася орієнтувати фахівців на консенсус, запалити прагнення в особистості до злагоди із собою й світом, розуміючи при цьому, що світ і буття людини в ньому потрібно вивчати, пізнавати, завжди сумніваючись на шляху пізнання.



Зустрівшись у процесі життєтворчості з безкінечною кількістю проблем — думати, долати проблеми, доносити істину до людей широко, розуміючи, що життя коротке, непередбачуване, завжди проблемне й конфліктне. Інакше був би застій у житті, все зупинилося б і не було б прогресу й бажання підніматися вгору, на вищі щаблі історії, не було б злету й щастя, яке завжди треба вистраждати.

Життя наше — це той дар, яким ми розпоряджаємося по-різному. Йдеться про вас, наших творців сьогоднішніх, які прагнуть модернізувати країну, або навіть більше — хочуть зробити для людей добро, “безкорисливе” добро у справі державотворення і людинолюбства для соборної демократичної України. Далі важливо нагадати, що “спочатку ми обираємо свій шлях, а після він обирає нас”. Бажано, щоб цей шлях навчання виводив на дорогу істини.

Суть будь-якої діяльності лежить поза її межами. Усередині самого життя її не виявити. Це правда! Поряд із життям нашим має бути велика мета, до якої ми повинні йти. Людина великої мети знає свій шлях, вона шукає його і йде, долаючи перепони, конфліктуючи, йде і знаходить те, про що мріє.

Людина, яка не має великої мети, не хоче знати свого шляху, ставить перед собою мету, яку легко досягти. Шлях життя — це не лише гроші, не тільки багатство, а й справа для суспільства, людей і, нарешті, для себе. На жаль, наш шлях частіше буває іншим.

Буває: молодий швидко помирає, а старий творчо працює. Висновок: перший був старим змолоду, така його карма; другий — був завжди молодим. Кожному природа подарувала свою долю.

Життя не може складатися тільки з радощів й успіху. Людина щаслива тільки психічним і фізичним здоров'ям, все інше — лише доповнення до щастя.

Невдачі, конфлікти пов'язують нас із реальністю, не дозволяючи втратити розум, бо в одноманітності ми втратили б себе. Тому думаймо, що в кожній невдачі, у кожному нещасті криється щось позитивне й корисне. Живемо в русі, пошуку, у боротьбі, у проблемах, і долаючи їх, стаємо думаючими людьми.

Зоряний час є у кожної людини, проте різною мірою та в різні періоди, а декого життя викидає, як кажуть, “за борт”. Тому наші пращури говорили так: “Якщо життя трясє нас, то ми можемо вийти з цього становища, якщо знайдемо вихід”. Тож шукаймо!

Мало людині мати мету, треба вміти доводити її до раціонального завершення. На жаль, 75 % людей відступають від мети своїх пошуків, здаються. Але цього не варто робити. Ідьте своєю дорогою до мети.

Ми не готові до проблемної дороги життєтворчості, тернистої і складної, завжди конфліктної. Слабкі особистості не є щирими, творчими і щасливими, тому зупиняються на півдорозі, нищать себе і свою долю. А отже, їхнє життя марне.

Мудрість життя полягає у з'ясуванні й осягненні основних засад світоіснування й життєтворчості. Ще із сивої давнини цей феномен осмислювався нашими пращурами і носив назву “софійності”, а Свята Софія наша є доказом того, що Господь нагородив нашу землю благодаттю мудрості, всіх її жителів і тих, хто засвідчить себе в центрі цієї мудрості — нашій святині — Софійському Соборі.

Біда в українського народу в тому, що ця висока духовність поки що не зажила в його серцях. Можливо, на це прийде час, бо дар Високого Розуму потрібно заслужити.

Ми розуміємо, коли “дорослішаємо”, що легше просити за іншого, ніж за себе. І це правильно, тоді в іншого буде привід попросити за вас. Робіть так, щоб рідко за вас просили, бо будете слабкими. Певна річ, набагато легше, якщо за нашою спиною стоїть хтось сильний і авторитетний. Але тут виникає конфлікт.

Побоювання, ненависть, страх. Страх — важке почуття. Його не можна ігнорувати й не можна ним не користуватися. По суті, страх дано людині на благо. Він примушує її думати. Якщо людина має рацію, сила Космосу її збереже, якщо ні — навіть озброєні охоронці не врятують.

Усе, що можете перевірити самі, — перевіряйте. Лише тоді з'явиться вміння, навичка відрізнити справжнє від марного (важкого, порожнього, недоброго). Інколи перевірте близьких, щоб з'ясувати, хто вони для вас. Вибирайте шлях і думайте, хто ним піде, якщо можете — йдіть самі для вирішення завдань. Не посылайте боязкого, полохливого на переговори до нахабного, бо все закінчиться невдачею.

Немає однакового розміру взуття для всіх людей, у кожного розмір свій і своя нога, і почерк у роботі теж має бути свій власний. Благородна справа показати людині її шлях, щоб вона стала потрібною в колективі й щасливою у житті. Погано, якщо особистість нічого не

може. Вона — раб у суспільстві. Лихо в тому, що таких багато. Позбуваймось рабської психології!

Чи добре, якщо особистість усе може? Вона не може всього могти — це вада, патологія. Будьте обережні! Така людина все може за рахунок енергії інших. Взагалі можна сказати, що кожна людина, як актор, грає у своєму житті безліч ролей: дітей і батьків, професійних і тих, що поза світом професій, трагічних і комічних, ліричних, романтичних і драматичних. Наш рольовий репертуар у житті різноманітний, але мудрість людини полягає в тому, аби вибрати роль найпростішу, найефективнішу і найпотрібнішу. Ваш вибір буде мудрий у тому разі, коли ви усвідомите, що все у цьому світі взаємопов'язане і залежить від багатьох чинників: історичних традицій, менталітету, рівня освіченості, особливостей виховання, демократичних засад у суспільстві, епохи, в якій ми живемо, і тих завдань, які за життя нам призначено Господом виконувати. Тому і треба вміло прийти до біблійної заповіді: “Вчасно і сердечно попросіть Господа, і вам відкриється шлях”.

Спостерігаючи за суспільством, життєтворчістю, доходимо висновку: “Кожен із нас управляє світом!” Питання для всіх: “Як саме?” Правомірна відповідь: камінь на дорозі керує підводою, машиною... Дитина ще говорить не вміє, а, дивись, управляє родичами. Дружина — чоловіком. Суспільство — людьми. Гроші — багатим господарем.

“Усі керують усіма!” У народі про такий процес управління кажуть: “Крутить світом, як циган сонцем”. Ми ж маємо пам'ятати істину: “Не соромно керувати світом, соромно цю роботу виконувати погано!” Ось дилема внутрішньоособистісного конфлікту.

Той іде правильним шляхом, хто постійно вчиться керувати собою і світом дедалі краще й краще. Його шлях — його вчитель!

Погано те, що більшість управлінців шукають не сильніших за себе, а слабших. Це передумови виникнення конфліктів.

Хто скаржиться чи просить, той не має свого шляху, він завжди слабкий, завжди у внутрішньоособистісному та міжособистісному конфлікті. Той, хто пропонує, здатний відмовити, якщо ж він іде своїм шляхом, то отримавши відмову, стає ще сильнішим, бо має новий резерв розв'язання проблеми.

Немає значення, “так” чи “ні” ви говорите, які аргументи наводите. Важливо вміти утримати владу. Той, хто має владу, кажуть,

завжди має рацію. Це так і ні, а отже, не зовсім так. Інколи маєш владу, а нею користуються інші. Бо немає мети й власного шляху. Важливо також, чи завжди цей шлях духовний і громадський. Шляхи людей не перетинаються. Люди, які мають мету, не можуть зашкодити собі чи комусь. Усім природа забезпечила місце під сонцем і нішу в суспільстві. Важливо, щоб службовець, учитель, управлінець умів дати пораду слабшим, знайти собі місце в суспільстві. Над цим в Україні поки що мало замислюються. А жаль.

Пам'ятайте, що погляд із минулого в майбутнє сильніший за нишній і вчорашній. Робімо свій почерк життя таким, який би звеличив нас як особистостей, а не як власника для себе. Коли ми розуміємо, на що здатні? Коли усвідомлюємо те, чого саме ми не можемо.

Якщо управлінець буде сіяти добро — досягне значного, але це добро має бути загальнолюдським, а не лише власним. За власним втрачаємо і людське, й особистісне.

Повірмо в себе, спираючись на мудрість історії та вимогу нашого сьогодення. Це якраз те нове, що є досить забутиим старим.

### 13. Бажано знати кожному, щоб не бути у внутрішньоособистісному конфлікті

#### *Шукати й знаходити ідеї*

Ідеї приходять не так часто, як би нам хотілося. Тому ідеї необхідно шукати систематично. Однак важливо не тільки мати ідеї, а й уміти їх “пробивати”. Більшість ідей натрапляють на своєму шляху на численні перешкоди. Тому бажано частіше запитувати себе: “Як зробити так, щоб ідею зреалізувати практично?” З ідеями треба поводитися, як із великою цінністю.

#### *Успіх і невдача*

Управлінець зазнає більше невдач, ніж успіхів.

Невдачі слід навчитися переживати, бо інакше особистість не розвиватиметься. Бо ж кажуть: хто вміє використовувати уроки минулого і вчитися на власному досвіді, той має шанси на успіх. Невдачі не випадкові, їх причини варто шукати в собі, і таких причин завжди багато, це процес нескінченний. Проте важливо уміти здій-

снювати глибокий аналіз того, що маємо зараз, прогнозувати ситуацію, сформувані сильну мотивацію і тоді — “через терни до зірок”!

Управлінець повинен продумати заздалегідь реакцію на невдачу, підготувати до цього людей, колектив. Реакції можуть бути конструктивними та деструктивними, раціональними й емоційними, нормальними і патологічними. Тут управлінець повинен консультиватися із психоаналітиком. Це теж шлях до певного рівня управлінської культури.

### ***Чому успіх супроводжує творчу особистість?***

Бо вона шукає шляхів розв’язання проблем, вона мислить. Якщо займається певною справою, то із зацікавленням і задоволенням її виконує.

### ***Як мотивувати себе до корисних справ?***

Пізнай свої сили й здібності, прагни з найбільшою віддачею реалізувати свою ініціативу, примножуй свої власні знання та вміння щогодини, щодня. Ось такі мотиваційні завдання повинна ставити перед собою мисляча особистість. До останніх днів життя особистість має перебувати у пошуку себе і в русі.

### ***Як мотивувати інших до корисних справ?***

Мотивацію інших людей найкраще пояснити, уявивши себе на їхньому місці. Вміти побачити їхні реальні можливості, переконати в необхідності невтомно вершити справу протягом усього життя.

### ***“Незамінний” чи потрібний?***

Інколи у керівника складається думка, що в колективі є особистість, яка домінує над усіма. Тоді з’являється спокуса саме цьому службовцеві доручити виконання всіх важливих справ. Зможе він чи ні, але на нього покладаються всі надії. Життя бере своє, лідер скоро втомлюється, перевантажений, не встигає, нервується. В колективі створюється нездорова атмосфера. “Незамінний” постійно намагається робити так, щоб хтось інший не став так само поінформованим й обізнаним, як він. “Незамінний” хворобливо любить славу, продовжує послуговуватися своїми колишніми методами, які уже застаріли (а час плінний — потребує нового), це може негативно впливати на ефективність роботи, виробничі показники та на мікроклімат у колективі. Керівник повинен піклуватися про стабіль-

ність, пошук нових лідерів-професіоналів. “Незамінному” бажано пам’ятати, що нічого вічного немає, все перебуває в русі, змінюються потреби й можливості. Бути лідером можна лише певний період, тому важливо вміти вчасно “зійти зі сцени”, давши дорогу іншим, яких потребують інновації суспільного розвитку.

### ***Ризик — шлях до успіху***

Ризик відіграє суттєву роль в управлінні та процесі прийняття рішень, захищає управлінця від консерватизму. Проте необґрунтований ризик призводить до поразки. Управлінець, який боїться ризику, втрачає свій шанс. Думаймо — ризикуймо!

### ***В якому співвідношенні мають перебувати душа і тіло особистості?***

У здоровому тілі здоровий дух — так говорили наші пращури. Ми ж повинні знати: щоб почуватися фізично і психічно здоровими, треба навести порядок у своєму житті. Як саме? Позбутися шкідливих звичок, поліпшити фінансовий стан, налагодити особисте життя, відмовитися від непотрібних контактів, регулярно оцінювати свої успіхи та невдачі, думати про нові цілі й шляхи їх досягнення, виробляти в собі громадянську позицію, змагатися за розв’язання проблем державотворення в Україні.

### ***Як розвивати розум?***

Дійте так:

- тренуйте розум, удосконалюйте пам’ять;
- будьте постійно уважні;
- не тільки ставте собі запитання (що? де? коли? чому?), а й прагніть відповідати на них;
- навчіться зосереджуватися, концентрувати увагу;
- будьте самокритичними щодо власних здібностей;
- не переоцінюйте свої знання, постійно їх поповнюйте...

### ***Як жити, щоб бути щасливим?***

- не печальтесь, намагайтеся не згадувати про минулі прикroщі;
- частіше усміхайтесь: усмішка нічого не варта, проте дорого ціниться;
- не нагромаджуйте проблеми, а вирішуйте їх. Невирішені проблеми породжують відчуття тривоги й турботи;

- беріться за розв'язання завдань і проблем, зважуючи свої сили;
- не давайте неприємності “осідлати” вас, забудьте про неї, зайнявшись цікавими справами;
- старайтесь менше спілкуватися з людьми, які завдають вам прикрощів;
- замість того, щоб боротися з ворогами, шукайте собі однодумців;
- не шукайте щастя в далекому майбутньому, зробіть щасливим день сьогоднішній;
- не мстіть ворогам своїм і не витрачайте себе на них — вони цього не варті;
- роблячи добро людям, не чекайте щоразу подяки;
- аналізуючи прожитий день, зробіть так, аби завтра однією помилкою й однією турботою стало менше;
- не акцентуйте увагу лише на недоліках людей, а шукайте в людях добре;
- якщо ж у вас трапилася біда, то постарайтеся за можливості виговоритися, однак лише з людиною, якій довіряєте;
- за успіхи насамперед дякуйте іншим, проте в усіх бідах винувайте себе;
- пам'ятайте, що щастя — в розкоші людського спілкування, в благородних діяннях, у спілкуванні з природою, в красиво зроблених речах, у гармонії з самим собою.

(Н. П. Лукашевич. Теория и практика менеджмента. — К., 1999. — С. 354)

### *Сім правил особистісної свободи*

- робити все, що не заперечено законом твоєї совісті;
- робити все, що корисно тобі й близьким тобі людям;
- робити все, що корисно твоїй Батьківщині та цивілізації;
- робити все, що сприяє твоєму духовному й фізичному розвитку;
- максимально реалізувати себе, проте не на шкоду власному здоров'ю;
- щоразу шукати свій єдино правильний шлях;
- не метушитися й не розмінюватися на дрібниці, віддаючи пріоритет більш високій, проте реальній меті;

## *Кодекс честі ділової людини*

*Мистецтво керувати людьми —  
найважче і найпрекрасніше з усіх мистецтв.*

Перикл

- ставтеся до влади з повагою;
- повага повинна мати місце на всіх рівнях (поважайте не тільки начальника, але й підлеглого);
- будьте цілеспрямовані;
- особисті справи і моральні цінності не повинні розходитися;
- не розділяйте слово і діло;
- ваша мова ваша повинна бути простою і коректною;
- умійте думати про себе і своє життя;
- поважайте старших;
- правильно розраховуйте свій достаток;
- будьте чесні й правдиві;
- нагороджуйте підлеглих справедливо;
- проявляйте співчуття до інших, до підлеглих.

### **14. Стислі нотатки із книги китайського мудреця IV ст. до н.е. Лао Цзи “Дао де Цзин”\***

Вважаємо за доцільне запропонувати для ознайомлення лідерів, адміністраторів, особистості.

Будь-яка поведінка складається із взаємодії, протидії, опозиції, тому бажано це пам'ятати. Наприклад, велике бажання бути гарною робить людину вульгарною; справжня простота не є простота; хто прагне бути першим, залишиться останнім. Тому лідер, знаючи, як працюють протилежності, не квапить події, а осмислює їх. Лідер навчає власним прикладом, не закликаючи інших, не вказуючи іншим, як їм належить поводитися.

Розумний лідер не має багато грошей і похвал. Проте в нього є того й іншого достатньо.

---

\* Див.: Лао Цзы, Джон Хейдер. Дао лідера. — СПб., 1995.



Бути самим собою — проблема. Мудрий лідер не робить шоу зі своєї святості або набутих знань, щоб мати гарний вигляд. Інакше це створює обставини для успіху або поразки.

Мудрий лідер звертає увагу на власний імідж при різній поведінці. Цим самим група стає відкритою до нових і нових можливостей у поведінці. Люди навчаються різному, коли до цього спрямовані, а не змушені розгадувати, що може подарувати задоволення їхньому вчителю.

Жодна особистість, жоден індивід не кращий, ніж усе людство. Один і той же принцип лежить в основі всього. Одна особистість цінна, як інша, як усі. Вічна проблема: навіщо виділяти улюбленців?

Знаючи це, лідер не дозволяє собі бути упередженим.

Мовчазність — велике джерело сили й мудрості.

Мудре досвідчене керівництво являє собою служіння, а не егоїзм і не любов до себе. Лідер працює й існує довше, якщо ставить добробут усіх вище за власний добробут! Проблемний парадокс: самовідданість, відмовою від себе лідер посилює самого себе.

Мудрий лідер — як вода. Вода очищує й освіжає всі творіння, вона вільно й безстрашно проникає в глибини речей, вода плинна й сприйнятна, слідує закону без примусу.

Так і лідер у будь-якій ситуації працює без скарг, з кожною особистістю і за будь-якого результату, неначе все корисно й добре служить незалежно від власної користі, лідер розмовляє просто, чесно і трудиться заради того, щоб відшукати істину й утвердити гармонію. Так само, як вода, він іде на вчинки.

Лідер не бере собі всю честь від того, що відбувається, і не прагне слави.

“Я” в міру є доказом його мудрості. Навчайтеся бути готовим допомогти без особливого впливу, примусу чи похвал. Не підміняйте навчання сентенціями. Звертайтеся до себе внутрішньо і прагніть усвідомити, що відбувається. Дозвольте почуттям вгамуватися.

Якщо ви не можете зрозуміти, що відбувається в групі, не завдавайте собі клопоту, розслабтеся і виважено огляньте власним внутрішнім поглядом.

Якщо ви чимось заклопотані й не можете зрозуміти, про що вам людина хоче доповісти, — заспокойтеся. Коли людина спокійна, складні події сприймаються простіше.

Вчителі лідерів були уважними до інших. Вони не робили шкоди. Вони були ввічливими, небагатослівними в розмові, поводитися, як гості. Вони знали, як невимушено йти на вчинки, як бути природним

і “не впадати у вічі”. Вони позбавлялися егоїзму і були спроможними допомогти в цьому іншим.

Мудрий лідер не втручається без необхідності. Присутність лідера відчувається, однак група діє самостійно.

Кепський лідер використовує страх, щоб енергізувати групу, застосовує силу, щоб подолати опір. Дарма, це нічого не дасть.

Лідер може засліплювати інших, тому сам він чітко бачить.

Лідер, який бачить і знає, коли слухати, коли діяти, коли зупинитися, може працювати майже з кожним, навіть з іншими професіоналами, лідерами груп.

Лідери, які використовують утиски, думають, що вони полегшують процес, але, по суті, блокують його.

Коли робота групи базується на ясній природній основі, правила і регулювання не потрібні, щоб примусити людей проявити себе.

Щоб знати, як поведуться інші, потрібна інтелігентність.

Щоб знати себе, потрібна мудрість.

Щоб керувати життям інших людей, потрібна сила; щоб управляти власним життям, потрібна справжня енергія.

Якщо прагнете багатіти, будьте щирі.

Велике самолюбство не робить людину великою.

Якщо прагнете бути вільним, живіть просто.

Мудрий лідер не збирає колекцію успіхів, він допомагає іншим знайти свої успіхи.

### *Традиційна мудрість*

Наше завдання полягає в тому, щоб полегшити процес, сприйняти проблему й пояснювати конфлікти.

Однак ця здатність залежить не лише від освіти, а й від традиційної мудрості й здорового глузду: наповніть чашу ваших вчинків та дій рекомендаціями мудрості усіх релігій, занесених у святі книги життя: Біблію, Коран, Талмуд.

Мудрість святих книг навчає істини: Бог служить тому, хто служить Богам.

### *Моральні чесноти для всіх*

- |                    |                 |
|--------------------|-----------------|
| 1. Мудрість.       | 3. Мужність.    |
| 2. Справедливість. | 4. Стриманість. |

### *Головні гріхи і супротивні їм чесноти*

1. Гордість — покора.
2. Скупість — щедрість.

3. Нехлюйство — чистота.
4. Заздрість — доброзичливість.
5. Непомірність — поміркованість.
6. Гнів — лагідність.
7. Лінощі — ревність.

*Милосердя, до якого масмо бути причетні*

Грішника навернути.	Спраглого напоїти.
Невігласа навчити.	Голого зодягнути.
У сумнівах порадити.	Подорожнього в дім прийняти.
Сумного потішити.	Недужого відвідати.
Кривду терпляче зносити.	В'язня відвідати.
Образу з серця прощати.	Померлого поховати.
Голодного нагодувати.	

## 15. Афоризми для управлінців

*Будьте щирі й чесні з людьми — з цим пов'язані  
ваші управлінські успіхи та невдачі*

Подобаються люди один одному чи ні, їм доводиться спілкуватися між собою; вони мають потребу вивчати одне одного, знати сильні й слабкі сторони — все це сприятиме їхній співпраці. Чи не найважливішими принципами системи спілкування між людьми є принципи чесності й щирості.

- Дайте працівникам відчувати, що вони цінні для колективу, бо виконують необхідну роботу. Кожна людина повинна усвідомити, що її робота важлива, що її помітять, оцінять.
- Докладайте зусиль, щоб запам'ятати імена людей, з якими спілкуєтесь, зусилля, витрачені на запам'ятовування імен, не будуть марними, особливо у скрутний час.
- У колективі має проводитися робота, спрямована на те, щоб працівник часто вживав слово “наша” — “наша компанія”, “наша фірма”, “наш колектив”, “наша школа”... Тому важливо цікавитися людьми час від часу. Розмовляйте з ними. Знайте їхні буденні проблеми.
- Менеджеру чи керівникові не треба знати все, достатньо знати основне, бачити ситуацію загалом, щоб мати змогу правильно оцінювати труднощі взагалі й труднощі своїх підлеглих зокрема. Дрібниці поділіть між усіма.

- Покажіть підлеглим, як виконувати роботу, а не просто вкажіть, що і скільки зробити.
- Не втручайтеся у “кожну деталь”. Дайте людям зрозуміти, що ваша увага спрямована й на те, що турбує особисто їх, а не лише на робочі проблеми.
- Коли справа не лагодиться, не “накидайтеся” на того, хто відповідає за неї, а намагайтеся знайти причину труднощів, які виникли. Проблеми в роботі є і будуть завжди.
- Що кращим і чистішим буде ваш офіс, то краще працюватиметься, тим більше він привертатиме увагу людей.
- Не стримуйте ініціативу співробітників, ставтеся до неї з розумінням і симпатією навіть тоді, коли пропозиції не завжди вдалі, бо зачините двері для вдалих.
- Гроші, привілеї — це ще не все, людина завжди прагне симпатії й поваги.
- Особисте життя й праця людини взаємопов’язані, майте це на увазі, коли в людини щось не виходить, з’ясуйте причину, а згодом з’явиться й можливість розв’язати проблему.
- Критикуйте людину відверто, а не поза очі.
- Критика заради критики завжди повертається бумерангом до того, хто критикує.
- На чесного й порядного завжди можна покластися.
- Зберігайте спокій. Гарний керівник будь-що має залишатися врівноваженим.
- До кожної проблеми доцільно підходити з різних сторін і різних позицій.
- Для управлінця має бути правилом: ніколи не звертайтеся до працівника поза його начальника, бо це принижує авторитет начальника і знижує ефективність його праці.
- Коли виникає проблемна ситуація, поставте себе на місце іншої людини, це допоможе зробити правильний вибір.
- Є такі керівники, які полюбляють ставити когось “на місце”. Це не завжди доцільно, краще поясніть людині факти і доведіть, що розумієте проблему.
- У проблемній ситуації завжди бажано отримати пораду знавця, робіть це, таким чином ви привернете на свій бік компетентну особу.
- Не принизить ваш статус і консультація з особою нижчої посади, навпаки, ви відчуєте підтримку. Хіба можна сердитися, що є інші думки?

- Ризикуйте заради колективу. Бо хто не ризикує, той не виграє.
- Працюйте спільно, бо одноосібного лідера немає. Народне прислів'я вчить: один розум добре, а п'ять — краще!
- Робіть так, щоб ваші співробітники отримували повну й чесну інформацію од вас, а не через чутки. Співробітники хочуть знати, що відбувається навколо них.
- “Фірма повинна робити те-то й те...” — чуємо часто, проте рідко кажемо, що співробітники є складовою фірми, рідко відзначаємо їхні заслуги. Про це слід говорити.
- Будьте авторитетом, але не тисніть своїм авторитетом на інших, не пишайтеся цим, ставтеся до цього простіше.
- Найкращою є критика конфіденційна, інакше авторитет ваш і ваших підлеглих знизиться.
- Коли справи необхідно вирішити швидко, вмійте вибрати фразу, вміло й делікатно її подайте. Наприклад: “це життєво важливо”, “дуже важливо”, “корисно для всіх” тощо.
- Розумна похвала — найбільш ефективний шлях управління. Ми часто критикуємо, проте скупі на похвалу.
- Будьте уважні до проблем підлеглих. Вони — такі ж люди, їм, як і вам, потрібна підтримка.
- Заохочення благодіє не лише на рядових співробітників, а й на найдосвідченіших.
- Якщо людина зробила добру справу — похваліть її відкрито, якщо хочете покритикувати — зробіть це конфіденційно, коли ніхто вас не чує й не бачить. Інакше вас ненавидітимуть, хоча ви й мали рацію.
- Коли призначаєте людині час для зустрічі — будьте пунктуальні.
- Умійте при діловому виклику, зустрічі сказати людині теплі слова, поцікавтеся її самопочуттям, усміхніться... Усі ми цього потребуємо. Не забувайте і вдома робити компліменти дружині, дітям, родичам! Це позитивно вплине на ваш настрій, допоможе працювати з радістю.
- Умійте побачити навіть незначну позитивну рису свого співробітника, відреагуйте на це відповідно, наступного дня “невдаха” стане для вас серйозним “відкриттям”.
- На похоронах про людей говорять тільки хороше, це моральний закон. Створюймо за життя людини можливості для моральних вчинків.

- Жодна людина у світі не бездоганна, робімо акценти на позитивних сторонах, шукаймо й пропонуймо шляхи до бездоганих дій.
- Гарний керівник має бути тактовним, дипломатичним, терплячим, але пам'ятати про вимоги щодо справи, інакше тактовність і дипломатичність стануть ознаками слабкості.
- Будьте відкритими для нових ідей ваших співробітників. У народі кажуть, що квітка завжди тендітна й ніжна. Такою є ініціатива, її можна швидко загубити. Тому практика “мозкової атаки” не дозволяє критикувати ідеї, їх вивчають, шанують.
- Дозволяйте службовцям приймати власні рішення, тим самим вони беруть на себе відповідальність за їхні результати.
- Будьте одержимі у корисних справах чи справедливих вчинках. Відстоюйте свою правоту, не здавайтеся!
- Поводьтеся з людьми “по-людськи”.
- Пам'ятайте: обіймаючи високу посаду, високу довіру треба виправдовувати!
- Лідер залишається ним лише в єдиній команді, без команди неможливо бути лідером.
- Перш ніж приступити до важких справ — розслабтеся, стимулюйте себе приємною думкою, гумором.
- Людина має право помилятися, проте, щоб не допуститися помилок, — перевіряйте себе щоразу, тільки тоді є ймовірність того, що всі дії буде виконано бездоганно.
- Перший день на роботі “новачка” у фірмі чи установі має супроводжуватися позитивними емоціями, про це слід подбати керівникам. Перше враження формує наступні — це внутрішня реклама установи.
- Прагніть бути начальником дружелюбним, не зачиняйте двері перед людьми. Зрозумівши це, зумієте досягти успіху.
- Постарайтеся думати про своїх підлеглих не лише як про “робочі руки” або “коліщатка у великій машині”. Люди — особистості! Завдяки їм ви начальник, бо інакше ви не будете їм потрібні, будете “самі для себе розумним начальником”!
- Будучи начальником, подумайте, як ладити з іншими начальниками.
- Будучи начальником, дбайте про те, яке рішення слід прийняти, аби досягти добрих показників, щоб захистити життєві проблеми своїх людей перед високим начальством.

- Вчинки людей краще осмислювати, і тільки в окремих випадках варто людину покарати. Покарання породжує обурення. Пам'ятаймо, Наполеон сказав, що “поганих солдатів не буває — є лише погані генерали”.
- У великих справах завжди є недоліки. Не давайте дрібницям загубити великі справи.
- Думайте, спостерігайте, робіть свій розум гнучким, щоб пристосуватися до змін, прагніть удосконалюватися весь час, інакше “ваш поїзд піде”!
- Не допускайте погроз на адресу підлеглих — це принизливо для всіх, а із ста погроз ми маємо право виконати лише кілька.
- Здобуйте перемогу над людськими емоціями, розрадивши людину, ви допомогли собі на скрутний час у майбутньому.
- Ми всі небезгрішні; правими особистості бувають лише в 60 % випадків, тому знайдіть у собі сили визнати власні недоліки, вони є в кожного.
- Крапля точить камінь не силою, а частим падінням, відтак, щоб досягти успіху в новій справі, не чекайте, що вас зрозуміють з першого слова. Керівник має можливість для повторення, щоб зорганізувати людей на виконання добрих справ.
- Візьміть собі за правило бути творчим, добрим, чесним, акуратним, точним. Ваш приклад будуть наслідувати. Якщо ж ці високomorальні слова будуть лише лозунгом, всі інші не будуть разом з вами їм підкорятися.
- Думайте, як делегувати владу іншим, бо одна людина не може і не повинна робити роботу за багатьох. Ви поганий лідер і керівник, якщо прагнете зробити все самі.
- Перш ніж сказати, подумайте. Сказане в гніві приносить втрату на тривалий час.
- Пам'ятаймо: хто домагається максимуму від себе, отримує максимум від інших.
- Безвідмовні на роботі не завжди щирі думкою.
- Поліцейські методи в роботі не завжди мають добрі наслідки. Добра дисципліна та добросовісна праця утверджуються чесними зусиллями.
- У колективі приховуйте лише те, що потрібно. Якщо ж ви будете подавати “все” під секретом, то співробітники дізнаються про “все” у спотвореному вигляді.

- Не кваптеся з висновками щодо людських вчинків.
- Пам'ятаймо, що емоції незрідка приносять людині зло: втрату контролю, роздратування, гнів. Практикуйте самоконтроль, рахуйте до десяти. Майте на увазі, що пізніше більше сил і часу витратите, аби відновити втрачене.
- Управлінець, керівник мусить усвідомити, що ваша повсякденна робота — мати справу зі складними проблемами, тому ви і є керівником. Нескладні, рутинні проблеми в колективі мають залишатися для ваших підлеглих. Зумійте й рутинні справи та проблеми подати підлеглим цікаво.
- У світі є різні люди і різні долі, тому допоможіть людям справлятися з різними проблемами, щоб полегшити їхні труднощі.
- Не звинувачуйте в негараздах інших, краще нічого не говоріть.
- На роботі працюйте самі й не тримайте людей без діла, бо в іншому разі вони марнуватимуть час, вимагаючи платню.
- По закінченні робочого часу аналізуйте свої успіхи, невдачі та вчинки.
- Ніколи не обіцяйте того, чого не можете виконати; стежте за тим, щоб менше обіцяти.
- Піднесення морального духу — одне з важливих завдань керівника, бо без морального стимулу не можна нічого здійснити.
- “Мені потрібна продукція, а не базікання”, — часто заявляють начальники, забуваючи, що лише високе лідерство може дати помітні зрушення в праці.
- “Спішіть не поспішаючи”, — так говорили стародавні латиняни. Просто диво, які прекрасні наслідки приносить спокійна бесіда й толерантна поведінка.
- Не завжди гострим словом можна закликати до відповідальності. Замість лихослів'я можна сказати: “Я розчарована вашою поведінкою!”
- Будь-яке рішення обґрунтуйте. Люди поважають чіткість.
- Злість — продукт виховання й оточення. Позбавляйтеся його.
- Керівник зобов'язаний думати про інших, як батько про дітей.
- Відкидайте думки, що ви “великий начальник” — ви лише людина, що зайняла “крісло”, яке щомиті може зайняти інша людина; до того ж вона може виявитися більш гідною, ніж ви.
- Золоте правило: на наради збирайте мало людей, проте гідних і компетентних, щоб вони були корисні й мали авторитет.



- Не бійтеся прориватися через старі догми та методи, все одно ніхто ніколи не зупинить нове, бо прийшов його час.
- Аби знайти рішення проблеми, постарайтеся вивчити досвід у Києві, в Бомбеї, Москві, Гонконгу... Тоді вже ніщо не зупинить вас на шляху до мети, ви її досягнете.
- Звертайте увагу на ледарів, бо навіть один ледар може деморалізувати колектив.
- Вину за невдачі не перекладайте ні на кого, звинувачуйте себе, тоді ви отримаєте гармонію бажаного й реального.
- Не керуйте, наганяючи на людей страх — це найгірший стимул до праці. Будьте просто вимогливою людиною.
- “Наш начальник записує і осмислює свої помилки. Він гарна людина!” — так говорять у колективі. Було б добре, аби так говорили про більшість начальників, а вони осмислювали свої дії.
- Стежте за собою. Думайте про значення вашого авторитету. Усе, що робить керівник, помічають спостережливі очі підлеглих.
- Читання книг важливе для керівника, оскільки навчає діалогові, допомагає краще зрозуміти значення слів, допомагає спілкуванню.
- Не тільки кожна фірма, установа повинні мати свою власну систему і стиль управління, а й кожен керівник, який працює в організації.
- Пам’ятаймо, що нагороди слід правильно використовувати для заохочення. Якщо нагороди застосовуються надто часто, є загроза перенасичення. Нагороди неефективні, якщо вони звичайні й роздають їх заслужено й незаслужено. У народі з цього приводу кажуть: “Якщо ледаря, нечесну людину пошановують, то для порядної, серйозної людини вшанування разом з ними не є честю”. Однак це часто зустрічається в житті!

---

---

# ТЕСТИ-ПИТАЛЬНИКИ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО КОНТРОЛЮ ТА ВИЯВЛЕННЯ КОНФЛІКТНОГО СТАНУ

У процесі роботи щодо прогнозування, запобігання та вирішення конфліктів пропонуємо метод тестів. Слово “test” англійського походження, воно багатозначне: проба, перевірка, критерій, дослідження. Подаємо низку тестів-питальників, а також перелік літератури найбільш уживаних тестів.

*Альманах психологических тестов.* — М., 1995.

*Анастаси А.* Психологическое тестирование. — Кн. 1–2. — М., 1982.

*Блейхер В.М., Бурлачук Л. Ф.* Психологическая диагностика интеллекта и личности. — К., 1978.

*Ващенко И. В.* Общая конфликтология. — Харьков, 2001. — С. 211–288 (Практикум по конфликтологии).

*Гірник А.М.* Основи психопедагогіки. — К., КВГІ, 1996.

*Емельянов С. М.* Практикум по конфликтологии. — СПб., 2000.

*Куликов В.* Индивидуальный тест “Словесный портрет”. — Владивосток, 1988.

*Лоужкин Г.В., Пovyкель Н. И.* Практическая психология конфликта: Учеб. пособие. — К., 2000. — С. 166–234 (Психодиагностический практикум).

*Лолер Дж.* Коэффициент интеллекта, наследственность и расизм. — М., 1982.

*Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации.* — Петрозаводск, 1992.

*Методики психодіагностики в спорті. Учеб. посібник для студ. педінститутів. — М., 1984.*

*Практикум по психодіагностиці. Конкретні психодіагностичні методики. — М., 1986.*

*Психологічна діагностика: проблеми і дослідження. — М., 1981.*

*Психологія індивідуальних відмінностей. Тексти. — М., 1982.*

*Психологія особистості: тести, опросники, методики. — М., 1995.*

*Райгородський Д. Я. Практична психодіагностика. Методики і тести: Учеб. посібник. — Самара, 2000.*

*Семенченко В. А. Психологія особистості. — К., 2001. — С. 85–419 (Робота з методиками особистісної діагностики).*

*Фрейд З. Основні психологічні теорії в психоаналізі. — М., 1925.*

*Щёкин Г. В. Візуальна психодіагностика: знання людей по їх зовнішності і поведінці. 2-е изд., испр. — К., 2001.*

*Юнг К. Психологічні типи // Психологія індивідуальних відмінностей. Тексти. — М., 1982.*

*Ядов В. А. Соціологічне дослідження (методологія, програма, методи). — М., 1972.*

## ТЕСТ

### “Чи знаєте Ви психологію жінок?”

1. За статистикою жінки живуть довше за чоловіків. Які з перерахованих факторів сприяють цьому?
  - а) більше працюють;
  - б) настирливіші;
  - в) особливості психофізіологічної конструкції;
  - г) менше палять, менше вживають наркотиків;
  - г) легше переносять стреси;
  - д) допишіть свої фактори . . .
2. Які професії, на вашу думку, найбільше підходять жінці?
  - а) вчительки;
  - б) лікаря;
  - в) інженера;
  - г) кулінара;
  - г) швачки;

- д) державного службовця;
  - є) бізнесмена;
  - ж) допишіть свою думку . . .
3. Чи кожна з жінок за відповідних обставин схильна йти на любовний зв'язок з іншим чоловіком?
- а) так;
  - б) ні;
  - в) сумнівно;
  - г) напишіть свою думку . . .
4. Чим керуються жінки у своїх вчинках?
- а) логікою;
  - б) почуттям;
  - в) розумом;
  - г) напишіть свою думку . . .
5. Чи кожна жінка повинна народжувати дітей?
- а) кожна;
  - б) ні;
  - в) не знаю;
  - г) це її особиста справа;
  - г) справа сімейна.
6. Чи кожна жінка повинна бути доброю господинею в домі?
- а) кожна;
  - б) ні;
  - в) це залежить від сімейного достатку;
  - г) це залежить від соціального та культурного стану суспільства;
  - д) це залежить від психології чоловіка.
7. Чи повинна жінка брати участь у політиці й управлінні державою і чому?
- а) повинна;
  - б) не повинна;
  - в) це закономірна потреба суспільного розвитку;
  - г) в системі управління повинно бути не менше третини жінок;
  - г) перерахуйте причини, що стимулюють життєву необхідність участі жінок у системі управління державою . . .
8. Чи є потреба жінці здобувати вищу освіту і заради чого?
- а) так;
  - б) ні;
  - в) це її справа;

г) освіта потрібна жінці для самореалізації в суспільстві, сім'ї (підкресліть);

г) перерахуйте інші принципи, потреби . . .

9. Чи допускаєте ви, що жінка може управляти Україною в разі обрання її президентом? Що може змінити в державі такий крок?

а) допускаю;

б) не допускаю;

в) це потрібно на певному етапі розвитку історичного процесу;

г) зміни в стані уряду потрібні;

г) рівна кількість жінок і чоловіків в уряді підносить статус жінки в суспільстві.

10. Без яких рис жінка втрачає себе як особистість для чоловіка?

Ключ для якісного аналізу.

Якщо позитивними будуть п'ять блоків питань, ви логічно мислите, справедливі до жінок. Якщо менше п'яти, ви, недооцінюючи жінок, позбавляєте себе об'єктивності та гідності. Ви будете поганим сім'янином і державним діячем. Якщо більше п'яти блоків, ви — ліберал.

Ознайомлення з тестом дає можливість виробити нормальні критерії ціннісних характеристик.

## ТЕСТ

### “Чи готові ви психологічно мати нормальну сім'ю?”

1. Більшість розлучень відбувається внаслідок того, що люди не захотіли пристосовуватись один до одного.
2. Люди залишаються самотніми через те, що самі не виявляють приязні до інших.
3. Зовнішні обставини, родичі та благополуччя впливають на сімейне щастя не менше, ніж стосунки подружжя.
4. Я часто відчуваю, що мало впливаю на те, що відбувається зі мною в сімейних стосунках.
5. Коли я будую сімейні плани в загальному аспекті, то вірю, що поетапно зможу здійснити їх.
6. Чи замислювалися ви над таким: те, що багатьом людям здається удачею чи талантом, насправді є наслідком багатьох зусиль, запрограмованих раніше?

7. Якщо люди фізіологічно не підходять один одному, то як би вони не прагнули налагодити сімейне щастя, вони не зможуть цього зробити.
8. Те добре, що я роблю для сім'ї, завжди гідно оцінюють її члени.
9. Діти виростають у сім'ї такими, якими їх виховують батьки.
10. У сімейних конфліктах я частіше відчуваю провину за собою, ніж за протилежною стороною.
11. Я поважаю в сім'ї таке “керівництво”, яке не заважає самостійно обирати дії.
12. Часто ви замислюєтесь, який шлях краще обирати для розв'язання проблем?
13. Я дедалі частіше відчуваю, що нічого не можу змінити в стосунках, які склалися у моїй сім'ї.
14. Якщо захочу, то зможу будь-кого привернути на свій бік. Чи прагнете ви це робити в проблемній ситуації в сім'ї?
15. У неприємностях та невдачах, що відбувалися в моєму житті, частіше були винні інші, а не я.
16. У складних ситуаціях я не намагаюся розбиратися самостійно, доки проблеми розв'язуються самі собою.
17. Злагода у моїй сім'ї — наслідок наполегливої праці, прагнень і зовсім мало — випадковостей або везіння.
18. У сім'ї я відчуваю себе демократичним лідером.
19. Мене завжди цікавило, і я аналізував (ла) причини, чому я подобаюсь одним людям і не подобаюсь іншим.
20. Я завжди прагну прийняти рішення і діяти самостійно, а не сподіватися на допомогу інших чи на долю.
21. На жаль, відзнаки часто залишаються невизнаними, хоч би як ти бажав цього.
22. У сімейних стосунках бувають такі ситуації, які неможливо вирішити навіть за найсильнішого бажання.
23. Здібні люди, які не зуміли реалізувати свої можливості, повинні звинувачувати тільки себе.
24. Багатьма своїми успіхами у житті я завдячую тільки вдалому шлюбові, сім'ї.
25. Моя відлюдкувата поведінка з людьми шкодить моїй сім'ї.
26. Чи любите ви дітей більше, ніж себе?
27. Скільки дітей ви прагнете виховувати у своїй сім'ї?

28. Чи вимогливі ви до себе настільки, щоб бути добрим прикладом для своїх дітей?
29. Чи важливо для вас поєднання розуму та краси у дружини (чоловіка)?
30. Чи звертаєте ви увагу при створенні сім'ї на національну належність?

Результати:

Ваші слабкі місця у відповідях “так”. Відповіді “ні” — сильні сторони.

Відповіді “так” у 4 питаннях, “ні” у 15 питаннях — нормальний тип сімейних стосунків, здорова сім'я, інші варіанти — лише гра в сім'ю, марна трата щасливих днів життя.

## ТЕСТ

### “Чи володієте ви якостями справжнього чоловіка?”

(Самоконтроль)

Цей тест, хоча і в жартівливій формі, допоможе вам, одруженим чи неодруженим, краще зрозуміти своє місце та роль у сім'ї.

1. Чи готуєте ви сніданок? “так” — 3 бали, “ні” — 1 бал.
2. Чи буває так, що ви готуєте їжу у вихідні дні? “так” — 3 бали, “ні” — 1 бал.
3. Чи допомагаєте дружині купувати продукти у вихідні дні? “так” — 3 бали, “ні” — 1 бал, “інколи” — 2 бали.
4. Чи входить у ваш обов'язок забезпечувати сім'ю картоплею з магазину? “так” — 3 бали, “ні” — 1 бал, “інколи” — 2 бали.
5. Чи робите ви з дружиною генеральне прибирання? “так” — 3 бали, “ні” — 1 бал, “інколи” — 2 бали.
6. Чи змогли ви забезпечити вашу кухню приладами, які полегшують домашню працю? “так” — 3 бали, “ні” — 1 бал.
7. Коли дружина зайнята, чи ходите ви в дитячу установу за дитиною або на батьківські збори? “так” — 3 бали, “ні” — 1 бал.
8. Чи вмісте ви замінити електричні запобіжники в домі? “так” — 3 бали, “ні” — 1 бал.
9. Чи дратуєтеся, коли дружина займається собою, а зайняті домашніми справами? “так” — 3 бали, “ні” — 1 бал.

10. Чи сердитесь, коли ваша дружина пізно повертається додому?  
“так” — 3 бали, “ні” — 1 бал.

Висновки:

20–26 балів — нормально думаєте і дієте задля сімейної злагоди.

10–15 балів — ви нікудишній. Ніхто вас не терпітиме. Хіба що за гроші, і то дочасу. Ви егоїст.

## ТЕСТ

**“Реакція подружжя на конфлікт”  
(жіночий варіант; якщо його щиро заповнити,  
то дасть реальну картину в сім’ї  
та контрольні сигнали для оцінок  
фахівця-конфліктолога)**

1. Не можна не рахуватися з настроєм чоловіка.
2. Я рідко переймаюся почуттям провини.
3. Після сварки з чоловіком я швидко заспокоююсь.
4. Рідко буває, що я докоряю своєму чоловікові за минулі помилки, дії.
5. Я без недоликів.
6. Я не можу змінити лінію своєї поведінки стосовно чоловіка, навіть якщо до цього спонукає ситуація.
7. Я майже ніколи не сперечаюся в публічних місцях.
8. Краще замовчувати, ніж приймати радикальні рішення за сімейними обставинами.
9. Я часто сама себе не люблю, не сприймаю.
10. На зло, яке робить мені чоловік, я відповідаю тим самим.
11. У мого чоловіка практично тільки недолики.
12. Чоловік часто навмисне мене ображає.
13. Я досить детально продумую сімейну ситуацію, яка склалася у наших стосунках.
14. Якщо сім’я не склалася, то краще відразу розлучитися.
15. На мою думку, в нашій сім’ї все в нормі, проте ніяк не можу зрозуміти, чому чоловік хоче розлучитися.
16. Образи чоловіка довго не забуваю.
17. Я не прагну обговорювати з чоловіком свої недолики, у нього є досить своїх.



18. Я майже ніколи не насміхаюся над чоловіком.
19. Я намагаюся не думати про конфлікт із чоловіком.
20. Мені часто здається, що я не учасник конфлікту в моїй сім'ї, а спостерігач.
21. Я часто поступаюся чоловіку, щоб поліпшити наші стосунки.
22. Часто буває так, що я довго не розмовляю з чоловіком.
23. Вважають, що кардинальні розв'язання сімейних проблем шкідливі й неефективні: потрібно частково змінити ситуацію, щоб була можливість жити разом.
24. Все, що відбувається у моїй сім'ї, дуже неприємно, проте я не самотня у своїх проблемах (у багатьох так), і це мене дещо заспокоює.
25. Я могла б пробачити образу, яку мені зробив мій чоловік, проте не забуваю її.
26. У мене майже не виникає бажання руйнувати та ламати все навколо.
27. У сімейному житті я завжди керуюсь добрими намірами, і дивно, що чоловік цього не розуміє.
28. Хочу зрозуміти тих людей, які прагнуть значну частку сил та доброти віддавати сім'ї.
29. Вважаю, що дитячий період мого життя був найкращим, хочеться знову повернутися в той час.
30. Сучасний шлюб не має колишніх цінностей, адже багато людей вступають нині у шлюб лише з необхідності.
31. У мене рідко виникає гнів на чоловіка.
32. Інколи в голову приходять такі думки, про які нікому не хочеться говорити.
33. Сучасні молоді люди не можуть бути надійними чоловіками.
34. Я не намагаюся доводити чоловіку, що ми різні за характером, інтересами, темпераментом.
35. Життя неодружених жінок має значні переваги.
36. Останнім часом я значно більше почала цікавитися тим, як поліпшити своє здоров'я.
37. Я часто відчуваю неприродність у стосунках із чоловіком.
38. Дехто вважає, що я сувора у взаєминах із чоловіком.
39. Я завжди намагаюся зрозуміти чоловіка попри те, що він таких намірів не має.

40. Більшість проблем у моєму сімейному житті не мають однозначного розв'язання.
41. У моєму сімейному житті не все добре, проте я вірю, що все буде так, як судилося мені.
42. Останнім часом я часто й несправедливо почала карати нашу дитину.
43. На роботі я не беру участі в конфліктних ситуаціях.
44. Майже ніколи мені не хочеться зробити щось добре для родичів чоловіка.
45. Я рідко відчуваю втому.
46. Хочеться поїхати й забути про все.
47. Я не прагну змінювати свої звички, навіть якщо вони не подобаються чоловікові.
48. Інколи я не розповідаю правду чоловікові.
49. Я не здатна багато зробити.
50. Часто злюся на своїх родичів.

Тест внесе чіткість у розв'язання внутрішньоособистісного та міжособистісного конфлікту на сімейному ґрунті.

Результати:

Відмітили знаком “+” 20 пунктів — нормальні взаємини в сім'ї.

Відмітили знаком “+” 15 пунктів — це свідчить про відсутність причин внутрішньоособистісного конфлікту на сімейному ґрунті.

Відмітили знаком “-” 15 пунктів — це свідчить про динамічність стосунків у сім'ї.

Вихід за межі зазначених параметрів — завищена проблемність, що межує з конфліктом.

## ТЕСТ

### “Непотрібні кілограми”

(тест розрахований на подолання  
внутрішньоособистісного конфлікту)

1. Чи регулярно ви займаєтесь фізичною працею?
2. Чи цікавитесь калорійністю своєї їжі, чи контролюєте її?
3. Ви харчуетесь двічі на день чи частіше, проте в малій кількості?
4. Чи контролюєте свою вагу?
5. Чи завжди у вашому раціоні є дієтичні продукти, вітаміни?

6. Чи маєте ви силу волі утриматися від солодощів?
7. Чи часто ви переїдаєте?
8. Чи в змозі ви залишити смачну їжу на тарілці, якщо це перевищує вашу норму?
9. Чи думаєте ви час від часу про смачну їжу?
10. Як ви почуваєте себе за теперішнього стану харчування?
11. Вмієте ви нормально їсти чи поспішаєте?
12. Чи любите м'ясні продукти?
13. Чи існує для вас культ їжі?
14. Чи є вашим хобі готування їжі?
15. Чи любите ви кашу?
16. Чи споживаєте рибні страви?
17. Чи споживаєте смажені страви?
18. Споживаєте ви свої традиційні національні страви чи більше цікавитесь іноземною кухнею?
19. Чи наїдаєтеся перед сном?
20. Чи до смаку вам часник, цибуля?
21. Чи любите вино або горілку перед обідом?
22. Чи вважаєте, що ваша дружина має бути бездоганим кулінаром?
23. Чи обмежуєте себе в їжі?
24. Чи змінилося ваше ставлення до їжі з віком?
25. Чи не стала їжа вашим хобі?
26. Чи вважаєте, що їжа повинна завжди бути свіжою, приготовленою перед споживанням?
27. Чи знаєте ви все про стан свого здоров'я?
28. Чи регулярно снідаєте, обідаєте, вечеряєте?
29. Коли вибираєте найкалорійніший раціон їжі?
30. Чи дбайливі члени вашої сім'ї при приготуванні їжі?
31. Чи відпочиваєте після приймання їжі?
32. Чи регулярно контролюєте свій зовнішній вигляд?
33. Чи відповідає ваша вага зросту?
34. Чи тривожний у вас характер?
35. Чи багато ходите пішки?
36. Чи проводите ви вільний час на свіжому повітрі?
37. Що ви знаєте про вітаміни?

Цей тест допоможе вам подумати про весь процес споживання їжі, про власне здоров'я, норми споживання їжі на різних вікових етапах, про допомогу власному організму для підтримки його здорового тону.

Результати:

Відповіді “так” повинні бути в 15 питаннях.

Відповіді “ні” в 20 питаннях — норма.

Якщо ця норма не дотримується, то бажано подумати про режим і власну культуру харчування.

Проблеми, конфлікти в людському суспільстві багато в чому пов’язані з проблемами очікувань, виховання, контактів з дитиною та її зі світом суспільних стосунків. Діти виростають і будують власний світ взаємодії, який часто для них є конфліктним. Причин для цього багато. Пропонуємо вам цікаву книгу, ознайомлення з якою допоможе налагодити стосунки з дітьми (а також і з дорослими), бо все починається з дитинства\*.

## ТЕСТ

### “Чи конфліктна ви особистість?”

1. Уявіть собі, що в громадському транспорті розпочинається сварка. Як ви поведитиметеся в такій ситуації?
  - а) не втручатимуся у сварку;
  - б) інколи можу втрутитися, стати на бік потерпілого, якщо він має рацію;
  - в) завжди втручаюся і до кінця відстоюю свою точку зору.
2. На зборах колективу, групи чи критикуєте ви керівництво за допущені помилки?
  - а) ні;
  - б) так, проте залежно від мого особистого ставлення до керівника;
  - в) завжди критикую за помилки.
3. Ваш безпосередній начальник пропонує свій план роботи, який вам здається нераціональним. Чи готові запропонувати свій план, який, на вашу думку, кращий?
  - а) якщо всі інші співробітники мене підтримують, то так;
  - б) звичайно, я буду відстоювати свій план;
  - в) хвилююсь, що за це мене можуть позбавити преміальних.
4. Чи маєте звичку сперечатися зі своїми колегами, друзями?
  - а) лише з тими, хто не ображається і якщо суперечки не псують наші стосунки;

---

\* Див.: Максимова Н. Ю., Мільотіна К. Л., Піскун В. М. Основи дитячої патопсихології: Навч. посіб. — К., 1996.

- б) так, проте лише в принципових, важливих питаннях;  
в) я сперечаюся з усіма з будь-яких причин.
5. Якщо хтось прагне непорядно вас випередити, то ви:  
а) думаєте, що не гірший за нього, і теж намагаєтесь обійти його;  
б) обурюєтесь, але про себе;  
в) відкрито висловлюєте своє обурення.
6. Уявіть собі, що розглядається якась важлива ідея, смілива пропозиція, проте в ній проглядаються помилки. Ви знаєте і те, що ваша думка буде важливою у вирішенні долі цієї роботи. Як ви чинитиме?  
а) висловлюся як про позитивні, так і негативні сторони цього проекту;  
б) зазначу позитивні сторони в роботі і запропоную продовжити їх;  
в) розкритикую роботу, бо не можна допускати помилок.
7. Уявіть собі, що ваша дружина говорить вам про потребу бути ощадливим, а сама не шкодує грошей, і захотіла взнати вашу думку про свою останню покупку. Що ви їй на це скажете?  
а) схвалюю покупку, якщо вона для неї приємна;  
б) скажу, що ця річ не є цінною;  
в) посварюся з нею з цього приводу.
8. У парку ви зустріли підлітків, які палять. Як ви на це відреагуєте?  
а) гадаю, що мені не слід псувати собі настрої;  
б) зроблю їм зауваження;  
в) якби це не було на очах людей, я б їм зауважив.
9. В їдальні, кафе ви помітили, що офіціант вас обрахував. Якими будуть ваші дії?  
а) я не дам йому чайових;  
б) попрошу, щоб він при мені зробив перерахунок;  
в) це дає мені підставу для суперечки.
10. Уявіть собі, що ви в будинку відпочинку. Адміністратор зайнятий сторонніми справами. Чи викличе це у вас невдоволення?  
а) так, проте якщо я й висловлю йому якісь претензії, то це навряд щось змінить;  
б) знайду спосіб поскаржитися на нього, аби його покарали чи навіть звільнили з роботи;  
в) чіплятимусь до обслуговуючого персоналу або ж погамую свій гнів на дружині (чоловікові).

11. Ви сперечаєтесь зі своїм сином-підлітком за якісь його дії і переконуетесь, що він мав рацію. Чи наважитесь визнати свої помилки?
- а) ні;
  - б) звичайно, визнаю;
  - в) який же в мене буде авторитет, якщо я зізнаюсь, що він мав рацію.

Пояснення до застосування підрахунків та інтерпретації тесту. При виборі відповідей “так”: а — 4 бали; б — 2 бали; в — 0 балів.

Якщо кількість балів становить 30–44 — ви тактовні, уникаєте конфліктності.

15–29 балів — ви конфліктна особистість. 10–15 балів — ви шукаєте привід для проблем, до певної міри ненадійний співробітник.

## ТЕСТ

### “Взаємини особистості й колективу”

1. Особистість має знати, що протягом дня за нею спостерігають, чи так ви оцінюєте цей стан?
2. В особистості повинні бути достатньо розвинуте почуття відповідальності й незалежності, аби, обговорюючи своє хобі, почуватися незалежно, незважаючи на те, що його, можливо, не сприймають.
3. Наймудрішим для вас завжди буде збереження гідності, незалежно від спокуси, бажання повестися по-іншому.
4. Якщо особа помічає помилки у мові іншого, доцільно їх виправляти.
5. Коли ви зустрічаєтесь з незнайомими людьми, важливо виявити свій інтелект, бути привабливим, комунікабельним, щоб справити на них приємне враження.
6. Якщо вас відрекомендували людині, а ви не розчули її ім'я, ви повинні, вибачившись, попросити її назватися ще раз.
7. Чи переконані ви в тому, що вас поважають за те, що ви ніколи не дозволяли кепкувати над собою?
8. Якщо ви спілкуєтесь з освіченою людиною, то краще не змагатись, а, віддавши їй належне, вийти з гри.
9. Ви завжди повинні допомагати своїм товаришам, бо прийде час, коли буде потрібно звернутися за допомогою.

10. Недоцільно надавати багато уваги іншим, бо дуже рідко хто оцінить ці послуги.
  11. Людина повинна вміти подати свої найкращі властивості, щоб її належно оцінили й сприйняли.
  12. Якщо вас запрошують у гості, а ви не маєте настрою йти? Придумайте вагому відмову.
  13. Справжній товариш вимагає, щоб його близькі вчиняли завжди найкращим для нього чином, навіть якщо вони цього й не хочуть.
- Наслідок: 4 позитивних відповіді свідчать про посередні оцінки; 6 позитивних відповідей — норма; більше — ваш характер тривожний, бажано подумати про завищені самооцінки. Щоб добре і правильно жити, потрібно вміти й бажати це робити. Життя — культурна цінність, але для індивіда важлива культура життя, яка вбирає в себе гуманізацію, цивілізованість, відповідність загальнолюдським цінностям і нормам.

## ТЕСТ

### “Раціональні потреби особистості” (для психопрофілактики)

Цей тест сприяє самооцінці, мірі речей, запобіганню внутрішньо-особистісним конфліктам, коли респондент оцінює пізнане через призму “Я прагну саме так”.

1. Домогтися мети через власну працю, ставлення до людей, визнання та повагу.
2. Мати теплі стосунки з людьми через оцінку їхньої праці та повагу до людей.
3. Забезпечити майбутнє через працю над собою і порядність до людей та країни, в якій я живу.
4. Забезпечити нормальне життя, виходячи з моральних норм, які панують у суспільстві.
5. Знаходити співрозмовників, від яких можна отримати приємну, цікаву інформацію, які дбають про свій інтелект, чесність, правдивість.
6. Посилити свій статус у колективі, сім’ї шляхом виявлення найкращих рис і дій стосовно людей.
7. Й надалі удосконалювати себе, свої сили, здібності з метою самореалізації.

8. Уникати неприємних висловлювань стосовно людей, товаришів, сім'ї.
9. Розвивати свій інтерес до всього цікавого в рамках власних можливостей.
10. Бути завжди цікавим, непізнаним, інтригуючим для сім'ї, бо сім'я — це найперший скарб щасливого життя.
11. Знайти свою нішу в суспільстві, щоб близьке оточення та співвітчизники пишалися мною.
12. Посадити за своє життя не менше п'яти дерев.
13. Виховати своїх дітей чесними, працьовитими, відповідальними перед суспільством.
14. Ніколи й нікого не паплюжити.

Результати: якщо 7 пунктів відмічено “так”, ви добра людина, в іншому разі — поспішайте зайнятися самоконтролем, самокритикою, змінювати свій імідж.

\*\*\*

Марк Аврелій колись радив: “Не витрачати життя на роздуми про те, хто, що і заради чого робить, бо життя — це драма, план якої складений Богом і не доступний людському розумінню”.

Сучасні погляди на долю, фатум, рок дещо змінилися і стали для індивіда більш оптимістичними завдяки зростанню його можливостей за умови раціонального володіння психічними станами та процесами.

## ТЕСТ

### “Неефективний керівник”

На запитання давати відповіді “так” чи “ні” залежно від того, як ви думаєте.

1. Вам постійно трапляються непередбачені труднощі?
2. Ви більш компетентні, ніж інші, а тому прагнете все робити самостійно?
3. Основна частина вашого часу витрачається на деталі або другорядні проблеми?
4. Чи багато справ доводиться робити вам одночасно?
5. Ваш робочий стіл завжди завалений паперами незалежно від їх важливості?
6. Вам доводиться працювати і після роботи?



7. Часто буває так, що і вдома доводиться займатися виробничими справами?
8. Чи передбачаєте інколи відкласти вирішення питань, щоб із часом розв'язати їх остаточно?
9. Чи прагнете прийняти найкраще розв'язання проблеми, якщо воно не зовсім реальне?
10. Чи думаєте ви про те, аби ваш авторитет не постраждав у жодному разі?
11. Чи доводиться вам іти на компроміси?
12. У разі провалу справи чи шукаєте винних серед підлеглих?
13. Чи відчуваєте себе знаряддям у руках інших?
14. Чи берете в екстремальних умовах відповідальність за колектив на себе, чи радитеся, що робити?
15. Чи вважаєте ви, що підлеглі не повинні обговорювати розпорядження керівника?
16. Чи намагаєтеся не ризикувати?
17. Чи працюєте у вузькій професійній сфері, а все інше вас не цікавить?

Результати. Ваші слабкі місця у відповідях “так”. Відповіді “ні” повинні бути у 10 питаннях, це норма.

Тест пропонується з метою профілактики конфліктів у колективі або внутрішньоособистісного конфлікту при неадекватній самооцінці чи дії. Тому бажано мати на увазі таку тезу: “Життя людини має сенс, доки вона вносить сенс у життя інших людей за допомогою любові, дружби, співчуття й протесту проти несправедливості”.

## ТЕСТ

### “Ефективність керівництва”

1. Чи прагнете ви використовувати в роботі найновіші досягнення у професійній галузі?
2. Чи прагнете до співпраці з іншими людьми?
3. Чи розмовляєте зі співробітниками коротко, чітко, зрозуміло, ввічливо?
4. Чи пояснюєте причини, що змусили вас прийняти те чи інше рішення?
5. Чи довіряють вам підлеглі?

6. Чи включаєте виконавців у процес обговорення завдань, часу, методів, відповідальності тощо?
7. Чи заохочуєте співробітників проявляти ініціативу, вносити пропозиції й зауваження?
8. Чи пам'ятаєте імена всіх людей, з яким спілкуєтесь?
9. Чи надаєте свободу дій виконавцям у досягненні мети?
10. Чи контролюєте хід виконання завдань?
11. Чи допомагаєте підлеглим тоді, коли просять, чи тоді, коли є потреба?
12. Чи виявляєте свою вдячність підлеглому за кожне старанно виконане завдання?
13. Чи проявляєте прагнення віднайти у людях найкращі якості?
14. Чи знаєте, як ефективно використати можливості кожного підлеглого?
15. Чи відомо вам про інтереси й прагнення ваших підлеглих?
16. Чи дякуєте співробітникові за його роботу при людях?
17. Чи вмiєте уважно вислухати співробітника?
18. Чи робите критичні зауваження підлеглим наодинці?
19. Чи відзначаєте успішну роботу свого колективу в доповідях вищому керівництву?
20. Чи довіряєте своїм підлеглим?
21. Чи даєте підлеглим інформацію, яку отримуєте адміністративними та управлінськими каналами?
22. Чи залишаєте собі й підлеглим час для планування роботи?
23. Чи є в колективі план підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог часу?
24. Чи регулярно читаєте спеціальну літературу?
25. Чи любите виконувати складну, але цікаву роботу?
26. Чи тримаєте певну дистанцію з підлеглими?
27. Чи впевнені у собі?
28. Чи знаєте свої слабкі та сильні сторони?
29. Чи достатньо гнучкі у своїй поведінці з людьми?
30. Чи готові змінити свій стиль роботи з метою підвищення його ефективності?

Поставте відповіді “так” або “ні”, підрахуйте результати. Нормальний стан керівництва характеризують 20 позитивних відповідей. Більше 23 таких відповідей свідчить про перебільшення оцінки своїх якостей, завищену самооцінку, невимогливість до себе.

\*\*\*

Свого часу Конфуцій стверджував: “Не хвилюйтеся через те, що люди не знають вас, а хвилюйтеся через те, що ви не знаєте людей”.

## ТЕСТ

### “Чи шанують вас (мене) в колективі?”

Пропонуємо тест на самооцінку конфліктності чи лояльності особистості серед оточуючих. Цей питальник рекомендуємо використовувати для самоконтролю в період адаптації працівника в колективі для самоконтролю керівника.

1. Пам'ятаю, що майже весь день мене бачать і за мною спостерігають люди.
2. Вважаю, що для мене корисно серйозно обдумувати все, аби впевнено діяти.
3. Досить важливо зберегти гідність навіть тоді, коли є спокуси.
4. Якщо людина бачить помилки у співрозмовника, то з її боку тактовно про них не говорити.
5. З незнайомими бажано бути контактним, аби справити на них приємне враження.
6. Якщо при знайомстві ви не запам'ятали або не дочули чиясь ім'я, потрібно тактовно й увічливо попросити повторити його.
7. Щоб вас поважали, не дозволяйте кепкувати над собою.
8. Якщо людина дотепна і ви відчуваєте її переваги у справі, поверніть розмову в русло, де ви сильніші.
9. Увійшовши в колектив, підтримуйте його наміри, але, якщо ви цікава особистість, то задля перспективи нових контактів внесіть свій свіжий струмінь.
10. Будьте доброзичливі, допомагайте друзям, просто людям, тому що добро сіє добро.
11. Прагніть до таких взаємин, при яких ви не будете залежати від когось, але будете корисним.
12. Намагайтеся проявляти свої найкращі якості, бо те, що не є цінним, ніколи не дістане схвалення інших.
13. Якщо ви відмовляєте приятелю, то знайдіть вагому причину, бо друзі хочуть, щоб ваші вчинки відповідали їхній зацікавленості.
14. Коли в дискусії ви маєте рацію, не прагніть багато разів про це нагадувати.

Окремо підрахуйте відповіді “так” і “ні”.

7 пунктів, оцінені “так” і 7 пунктів, оцінені “ні” — норма. Відхилення в той чи інший бік — негативний стан, що потребує аналізу. Досить влучно з цього приводу говорив Л. Толстой:

“Мета життя будь-якої людини одна: удосконалення в добрі, тому потрібні такі знання, які ведуть до злагоди”.

---

---

# КУЛЬТУРА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ. ТРЕНІНГ “ТЕХНІКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ”

*Єдина справжня розкіш —  
це розкіш людського спілкування.*

А. де Сент-Екзюпері

Сьогодні на теренах України її громадяни будують демократичне суспільство. Якщо ж ми хочемо жити в сильній, незалежній державі, бути корисними, духовно багатими людьми, то повинні усвідомити, що наше суспільство складається з “Я”, “Ти”, “Ми”.

Суспільство — це окремі особистості, а кожна з них, як писав великий Шекспір, це цілий світ — унікальний і неповторний, проте цей світ перебуває в русі, в динамічних змінах, про які ми довідуємося через спілкування та діяльність. Спілкування є основним засобом передачі форми культури й інформації, комунікативного впливу людей один на одного. Тому процес спілкування повинен окультурюватися.

Культура спілкування не має меж і кордонів, вона формується і поглиблюється, змінюється поколіннями людей. Характер культури спілкування в суспільстві впливає на всі сфери суспільного життя, тому нагальна потреба її вивчати, утверджувати в систему людської практики та життєдіяльності. “Особливості людей не входять готівими в цей світ, а є продуктом культури й обставин, як і спадковості”, — писав свого часу К. Ламонт (Ламонт К. Иллюзия бессмертия. — М., 1991. — С. 100).

Кожен етнос за період писаної історії залишив своїм нащадкам певний досвід культури спілкування. Наші пращури теж залишили

нам в історичних джерелах такий досвід. Процес ділового спілкування був вагомою частиною їхнього життя, через нього вони доходили згоди, п'ятнадцять років правили через віче, де “всяк міг слово сказати”, і це було благом. Такими найвідомішими пам'ятками культури спілкування того часу є “Слово про закон і благодать” першого митрополита Київської Русі Іларіона, “Слово в новий тиждень після паски” оратора і мислителя Кирила Туровського.

Поважний мислитель Василь Великий виклав уже справжню програму культури спілкування й поведінки. Він писав: “Будь добрим з другом, ласкавим зі слугою, не злопам'ятним до зухвалих, людинолюбним до смиренних, утішай нещасних, відвідувай хворих, зовсім ні до кого не стався презирливо, вітай з приємністю, відповідай зі світлим обличчям, до всіх будь прихильним, доступним, не хвалися сам, не змушуй інших говорити про тебе, приховуй, скільки можеш, свої переваги, а в гріхах сам себе звинувачуй та не чекай звинувачень від інших. Не будь тяжким у виговоріннях, звинувачуй не скоро і не з пристрасним рухом, бо це ознака зарозумілості, не засуджуй за малозначуще, ніби ти сам суворий праведник ...” (Сагач Г. М. Золотослів. — К., 1993. — С. 149).

Мудрі настанови дав своєму та прийдешнім поколінням молодих Володимир Мономах. У його повчанні знаходимо: “...мати душу чисту та непорочну, тіло худе, бесіду лагідну і дотриману слова Господнього ... при старших мовчати, мудрих слухати, старшим коритись, з рівними собі і молодшими в любові перебувати, без лукавого умислу бесідувати, а більше вдумуватися, не шаленіти словом, не засуджувати мовою, небагато сміятися, соромитися старших; ...поводитися благочестиво, навчити очима управління, тілу підкоряння, думці чистоту дотримувати, спонукаючи себе до добрих справ...; не забувати того доброго, що ви вмієте, а чого не вмієте, тому навчайтесь; ...кожної людини не пропустіть, не привітавши її і не подарувавши їй добре слово...” (Сагач Г. М. Золотослів. — К., 1993. — С. 194).

Феофан Прокопович, учений, викладач Києво-Могилянської академії, доводив, що за допомогою слова й мистецтва спілкування можна впливати на людей і переконувати їх. Великий учень і філософ Києво-Могилянської академії Григорій Сковорода стверджував, що “головне — пізнати в собі справжню людину”.

Думки про людину, її відносини з довкіллям посідають важливе місце в спадщині Тараса Шевченка. Відображенням психічного стану

людини було слово. Про це він писав: “Ну що б, здавалося, слова... Слова та голос — більш нічого, а серце б’ється — ожива, як їх почуєш!” (Шевченко Т. Г. Ну що б, здавалося, слова... / Твори: У 5 т. — К., 1984. — С. 83).

**Психологічно-педагогічна наука про спілкування.** На початку ХХ ст. до проблеми спілкування починають звертатися як зарубіжні, так і вітчизняні вчені. Популярними стали поради американського вченого Д. Карнеги, вони допомагають діловим людям. Одним із перших у світовій психології психологічні механізми впливу на людей описав наш вітчизняний вчений В. М. Бехтерев. Велика роль відводиться спілкуванню в концепції вищих психічних функцій Л. С. Виготського. Його концепція про “зону найближчого розвитку” широко використовується психологами різних країн для постановки й вивчення проблем культури спілкування.

Теоретико-практичний внесок у вивчення і популяризацію проблем пізнання суті спілкування зробили відомі педагоги України А. С. Макаренко та В. А. Сухомлинський.

А. С. Макаренко працював над проблемами техніки педагогіки, а В. А. Сухомлинський — яскравий представник гуманістичної педагогіки, де проблеми спілкування знайшли своє психолого-педагогічне осмислення. Гуманістична психологія, що виникла в 60-ті роки ХІХ ст. в США під керівництвом Р. Мея, А. Маслоу та К. Роджерса, нині переживає відродження у зв’язку з потребами гуманізації суспільства. Вона стала привабливою для тих, хто виявляє економічний інтерес та прагне до політичної влади, бо довела, що будь-яка думка розділяє, принижує або стимулює людей, а це ставить на порядок денний проблеми формування культури ділового спілкування.

Якщо спілкування — це потреба особистості й умова її життєдіяльності, то чому після взаємодії виникає невдоволення собою та іншими? Причин багато, проте основні серед них такі:

- проблема культури спілкування;
- комунікативні установки тощо.

Комунікативні установки є психічною базою комунікативних якостей особистості, забезпечують її готовність налагоджувати свої стосунки з іншими в певному стилі й з певним типом партнерів. Ті чи інші труднощі в спілкуванні людей пояснюються їхніми установками. Комунікативні установки на шанобливе ставлення до людей, на сприймання іншого як рівного собі й емпатійне ставлення формуються

суспільством, близьким оточенням, самою людиною. Проте вони, на відміну від усвідомлених знань і вмій, часто є феноменами несвідомого. Наше свідоме життя становить меншу частину порівняно з його несвідомою складовою. В. Франкл, перебуваючи в концентраційному таборі, довів і описав свої спостереження у праці “Людина у пошуку смислу”, де, зокрема, сказав: “Врешті-решт виходило, що тілесно-душевний занепад залежав від духовної установки, а в цій установці людина була вільна...” (Франкл В. Человек в поисках смысла. — М., 1990. — С. 100).

Культура спілкування — це вияв свідомого та несвідомого у взаємодії людей, у їхній спільній діяльності, в міжособистісних стосунках.

Культура спілкування є складником загальної культури людини. Для культури спілкування характерна нормативність, яка визначає, як повинні спілкуватися люди в тому чи іншому суспільстві, у тій чи іншій ситуації, у колективі, вдома, у фірмі. Норми, як правило, визначаються станом суспільства, його історією, традиціями, національною своєрідністю, загальнолюдськими цінностями. Тому важливо у процесі побудови громадянського суспільства в Україні закласти основи такої культури спілкування, які відповідали б часові, нашій історії та духовно-творчому потенціалу українського народу.

*Компоненти високого рівня культури спілкування:*

- комунікативні установки;
- знання норм спілкування, психології спілкування, психології сприймання й розуміння один одного;
- уміння застосовувати ці знання відповідно до ситуації, норм моралі конкретного суспільства та загальнолюдських цінностей тощо.

Існує культура ритуального спілкування, глибинно-особистісного й ділового (зокрема професійного).

Під час ділового спілкування легше налагоджується контакт між людьми, якщо вони говорять “однією мовою” і прагнуть до продуктивного співробітництва.

Культура ділового спілкування охоплює ритуальні правила ділових взаємовідносин, знання та вміння, пов’язані з обміном інформацією, використанням способів взаємовпливу, взаєморозуміння тощо.

Професійна культура формується на базі умов конкретної діяльності, а тому певною мірою вбирає в себе її особливості, виступаючи важливою її частиною, засобом цієї діяльності.



## Форми спілкування

### Бесіда як форма спілкування

Уміння вести бесіду — велике мистецтво. Добре слово, вчасно й уміло сказане, підвищує настрій людини, поліпшує її психічний стан, позитивно впливає на здоров'я. Недаремно говорять, що слово лікує і водночас вбиває (свого часу те саме говорив І. П. Павлов). Успішне спілкування може сприяти підвищенню продуктивності праці від двох до двадцяти відсотків.

Що таке бесіда і як навчитися ефективно вести бесіду? *Бесіда* — це форма спілкування, що застосовується з метою обміну думками, інформацією, почуттями. Кожна бесіда це новий акт, творчий процес, загальні положення, принципи, застосування яких сприяють досягненню успіху бесіди.

### Види бесід

Розрізняють бесіди ритуальні, глибинно-особистісні та ділові.

*Ритуальні бесіди* — такі, в яких люди спілкуються, дотримуючись певних правил і норм поведінки (етикету). Людина, звикла до цього, знає, що і як їй потрібно робити в різних ситуаціях (приклад службовців міжнародного корпусу та державних інститутів). *Глибинно-особистісні бесіди* стосуються нашого спілкування з рідними, коханими, дітьми, друзями тощо. Чуйні люди, жартуючи, переводять розмову на щось інше, коли щось “не так”.

*Ділові бесіди*. Їхнім предметом, як правило, є конкретна справа. Серед ділових бесід вирізняють інформаційні, бесіди в “конкурентній ситуації”, бесіди “під натиском співрозмовника”, бесіди з метою викладу своєї позиції з тої чи іншої проблеми. Орієнтовно можна виокремити такі їхні функції:

- обмін інформацією;
- формування перспективних заходів і процесів;
- контроль і координація вже розпочатих дій;
- взаємне спілкування під час вирішення актуальних справ;
- підтримка ділових контактів на рівні виробничих підрозділів, регіонів, держав;
- пошук нових ідей;
- стимулювання людської думки в новому напрямку тощо.

Залежно від кількості учасників бесіди поділяються на *індивідуальні й групові*.

*Індивідуальна бесіда* — це діалог двох співрозмовників; вона може сприяти зближенню поглядів співрозмовників, встановленню контакту між ними, довіри й взаєморозуміння. Нерідко, тільки віч-на-віч зустрівшись із людиною, можна з'ясувати для себе її позицію і знайти пояснення її діям (річ у тому, що людина при інших людях грає роль).

У психологічній літературі вирізняють такі етапи індивідуальної бесіди: початок, передачу інформації, аргументування, спростування доказів співрозмовника, прийняття рішень тощо.

Під час підготовки до індивідуальної бесіди аналізується ситуація, в якій вона відбуватиметься, вивчаються типові та індивідуальні особливості співрозмовника, його інтереси й установки.

Найпоширеніша помилка в індивідуальній бесіді, зокрема діловій, — намагання відразу йти до досягнення мети; жорстка орієнтація на кінцевий результат інколи призводить до негативних наслідків.

#### ***Можна запропонувати такі правила підготовки до бесіди:***

- продумати найбільш доречний момент і місце для бесіди й лише після цього домовлятися про зустріч;
- з'ясувати все, що можна, про співрозмовника, зокрема, як він ставиться до ініціатора бесіди;
- зібрати й систематизувати необхідну для розмови інформацію;
- продумати, як створити відповідну атмосферу довіри, щоб схилити до себе співрозмовника;
- визначити мету, стратегію й тактику ведення бесіди, скласти детальний план розмови, виокремити ключові речення й базові слова;
- уявити собі позицію співрозмовника з цього питання та хід бесіди, передбачивши нюанси, які можуть вплинути на її результат.

Установлення контакту в процесі бесіди.

***Контакт*** — це дотик, поєднання в широкому розумінні.

Психологічний контакт — це духовний зв'язок між людьми, який сприяє можливості взаєморозуміння та взаємовпливу.

Контакт буває емоційний, інтелектуальний, епізодичний, постійний, усвідомлений, неусвідомлений, поверховий, глибинно-особистісний, вербальний, невербальний, ефективний, неефективний.

Коротко охарактеризуємо типи контактів з метою аналізу та використання їх у процесі ділового спілкування.

*Емоційний контакт* виявляється в довірі чи недовірі, симпатії чи антипатії, в повазі чи неповазі до того, з ким спілкуються. Коли у

процесі спілкування виникає довіра, тоді є впевненість у позитивних якостях співрозмовника. У процесі спілкування довіра дає можливість компенсувати відсутність аргументів, доказів, які підтверджують ефективність розмови.

*Інтелектуальний контакт* базується на вмінні зрозуміти думку один одного, дібрати під час бесіди такі способи й засоби спілкування, аргументи для переконання, які будуть доступні співрозмовнику.

*Епізодичний контакт* свідчить про інтерес до людини або до її інформації, думок лише на певному етапі спілкування. В інші моменти співрозмовник ніби не бере участі в розмові.

*Постійний контакт* виявляється у взаємній повазі, глибокому інтересі партнерів один до одного, в непідробній увазі до проблеми розмови, суті та її наслідків.

*Неусвідомлений та усвідомлений контакти* відрізняються мірою розуміння духовного зв'язку, який встановлюється між людьми, що спілкуються.

*Поверховий контакт* — це спільність в оцінках, емоціях з приводу загального ставлення до тих чи інших ситуацій, до конкретних людей, що беруть участь в них.

*Глибинно-особистісний контакт* є свідченням повного взаєморозуміння ситуацій, проблем і взаємосприйняття один одного разом з основними цінностями, інтересами, установками, які виникають під час зустрічі та діалогу.

*Вербальний контакт* встановлюється в мовному спілкуванні, а невербальний — у несловесному (за допомогою погляду, міміки, жестів, пози тощо).

Найчастіше контакт починається із “зустрічі поглядів”. Важко бути неввічливим до того, хто дивиться тобі в очі, до того ж м'яко й доброзичливо.

Після контакту очей слід привітатися й зробити паузу, вона потрібна, щоб співрозмовник був заінтригований і включився в розмову.

Зауважимо, що дуже важливо вже при першій зустрічі запам'ятати прізвище, ім'я співрозмовника, його посаду. Д. Карнегі писав, що для людини звук її імені є найсолодшим і найважливішим звуком у людській мові.

Після невербального контакту настає вербальний. Партнери обирають таку дистанцію, яка їх влаштовує, проте є норми. Для

“інтимного” спілкування повинна бути дистанція 0,5 м, для ділових зустрічей від 1,2 м до 3,7 м, для розмови з друзями — від 0,5 м до 1,2 м.

Важливо сидіти спокійно, невимушено (не глибоко в кріслі і не на самому краї), не схрещувати руки і ноги, бо це свідчить про закритість людини.

Щоб не виявляти хвилювання, на початку бесіди слід говорити тихіше, повільніше на спільні для партнерів теми.

Бажано уникати фраз на зразок “коли у вас є час вислухати мене”, “вибачте, що я заважаю вам”, “давайте швиденько розберемося” і тому подібне — не треба примушувати співрозмовника відразу захищатися; спочатку бажано поговорити про співробітників, потім про тему розмови, лише згодом — про себе; тон бесіди має бути привітним, доброзичливим; необхідно враховувати те, що співрозмовник може бути поінформованим стосовно проблем розмови.

Для ділового спілкування важливо враховувати, до якого типу належить особистість співрозмовника.

Ділові люди повинні пам’ятати, що *в психології особистості використовують сім психотипних груп людей* (Егидес А. В бізнесі полезен любой психотип. — Деловые связи. — М., 1990).

**До першої групи** належать люди порядні, дисципліновані, такі, що визначають чіткий порядок для себе та інших. Вони дещо педантичні, іноді агресивні, їм можна довіряти.

**До другої** — люди, які живуть радісно, чуйні, добрі, але в їхніх справах немає чіткості й точності. Цінним є те, що вони мають багато знайомих, вони мобільні, в бесіді з ними можна отримати різноманітну цікаву інформацію.

**До третьої** — люди доброго смаку, елегантні, пластичні, вміють встановлювати контакт, можуть запропонувати вихід із скрутного становища. Вміло організують прийоми, але серйозну справу можуть провалити.

**До четвертої** — люди, які є не дуже контактними, вони емоційно холодні, з розвинутим асоціативним мисленням, це генератори ідей, митці, вміють запропонувати різні варіанти нестандартного вирішення проблем.

**До п’ятої** — люди, сентиментальні, чуйні, вразливі, надійні, людяні, у складних проблемних ситуаціях надають допомогу.

**До шостої** — конформісти, найкраще реалізують чужі ідеї. Люди цього психотипу приймають і самостійне рішення, але чекають, щоб їм сказали, коли, що і як треба зробити.

**До сьомої** — нестійкі, недовірливі, які легко змінюють свою думку. Важко бути впевненим у позитивному вирішенні справи.

Психолог П. Міцич пропонує свою класифікацію (Мицич П. Как проводит деловые беседы. / Пер. с серб.-хорвт. — М., 1987. — С. 23). У цій класифікації виявляється дев'ять типів співрозмовників: безглузда людина, позитивна людина, всезнайко, балакун, боягуз, неприступний, незацікавлений, “важкий птах”, чомусик.

У процесі ділового спілкування певний відбиток накладає темперамент, який потрібно вміти розпізнавати і враховувати. А саме: сангвініки й холерики характеризуються високим рівнем активності, включеності в спілкування. Вони, як правило, екстраверти, їх психічна діяльність часто спрямована на зовнішнє середовище. З ними легше встановити контакт, ніж з флегматиками та меланхоліками.

Флегматики та меланхоліки заглиблені в себе — інтроверти. Вони повільно переробляють інформацію. Обличчя меланхоліків має сумний вигляд, мова їхня тиха, рухи плавні, повільні, вразливі, зміна настрою затягується, у них буває занижена самооцінка. Через це вони свою позицію можуть вважати неправильною, боячися висловитися.

Цікавою є самооцінка людей з різним типом темпераменту. Наприклад, якщо запізнився на ділову зустріч холерик, він буде виправдовуватися, перекидати свою вину на інших. Флегматик і меланхолік — вибачатися.

Доцільно не упускати з поля зору і вікові особливості. З віком знижується критичність, а потреба в спілкуванні зростає.

Досить важливо враховувати й стать співрозмовника: чоловіки ширше, глобально дивляться на проблему, жінки краще сприймають деталі, окремі нюанси.

### **Етап обговорювання й прийняття рішень**

На цьому етапі особливого значення набуває вміння слухати співрозмовника й обґрунтовувати свою позицію. Мислителі Давньої Греції говорили, *“що два вуха і один язик дані людині для того, щоб вона більше слухала і менше говорила”*.

Під час “візової” зустрічі важливо вміло поставити співрозмовникові запитання. Запитання бувають відкритими й закритими, прямими й непрямими, риторичними, конкретними тощо.

На початку і наприкінці бесіди краще ставити відкриті запитання на зразок: *“Ви підготували для обговорення відповідні дані?”* Звичайно, на таке запитання відповідь має бути “так” чи “ні”.

У процесі ділового спілкування на етапі обговорення проблеми доцільно враховувати таке:

- уважно слухати і чути;
- намагатися перейти від монологу до діалогу;
- дати можливість співрозмовникові спокійно висловити свою думку;
- викласти свою інформацію чітко, коротко й послідовно;
- вибирати способи і засоби аргументування залежно від індивідуальних особливостей співрозмовника;
- викладати докази в конкретній формі тощо.

### **Прийняття рішення**

Приймаючи рішення, доцільно керуватися такими рекомендаціями:

- визначити момент для закінчення бесіди;
- завчасно сформулювати мінімальну мету і продумати альтернативні рішення;
- намагатися досягти добровільної згоди партнера з цього приводу;
- за жодних обставин не виявляти невпевненості, розгубленості наприкінці бесіди тощо.

### **Вихід із контакту**

Прощаючись, за будь-яких обставин, треба бути доброзичливим, привітним, поводитися так, щоб залишилося почуття “ми”, а не “він”, або “я”.

### **Спілкування керівника з підлеглими**

Цей тип ділового спілкування має специфічні особливості. Зустрічі бувають короткочасними й довготривалими, спокійними й напруженими. Проводяться вони у формі групових та індивідуальних бесід при прийманні на роботу і при звільненні, з метою заохочення і покарання, для вирішення виробничих завдань і просто так. Ділові бесіди повинні сприяти успіхові й самореалізації підлеглих, творчому взаємоспівробітництву.

Найбільше непорозумінь, а то й конфліктів виникає під час передачі та прийому розпоряджень, де керівник має враховувати рівень освіченості й розумового розвитку і практичних навичок.

Давати розпорядження треба спокійним тоном. Усі люблять, коли помічають і цінують їхні успіхи та особисті якості. Слід пам'ятати, що індивідуальна бесіда — це діалог, його слід вести спокійно, терпляче і уважно.

## Колективне ділове спілкування

Різноманітні форми колективного ділового спілкування теж важливо продумувати. До них належать наради, збори, мітинги, переговори, різні форми активного навчання (“мозковий штурм”, ділові та рольові ігри) тощо.

Допоки немає чіткого розмежування в термінах, які характеризують форми ділового колективного спілкування. Наприклад, терміни “нарада” й “збори” інколи ототожнюють, сприймають їх за синоніми. Однак термін “нарада” має свою суть, доцільно його використовувати, коли учасники справді радяться, коли обмінюються поглядами й спільно доходять певних висновків. Коли ж скликають людей, щоб дати їм певну інформацію, то таку форму спілкування краще назвати “зборами”.

Останнім часом з метою вирішення перспективних проблем використовують таку форму, як “мозковий штурм”; а до речі, ця форма використовується як засіб соціально-орієнтованого навчання людей.

Переговори як форму ділового вирішення проблем, на жаль, більшість людей використовувати не вміють, бо погано слухають, не визнають думок опонентів, легко переводять розмову на сварку і псують взаємини.

*Переговори* — це обмін думками, як правило, з певною діловою метою. Буває, що в процесі переговорів відбувається протистояння, коли один із учасників жорсткий, вперто стоїть на своєму, хоче лише перемогти; інший — хоче полюбовно вирішити питання. Справа нерідко закінчується тим, що одна із сторін залишається ображеною, тому слід на це звернути увагу, попередивши співрозмовника.

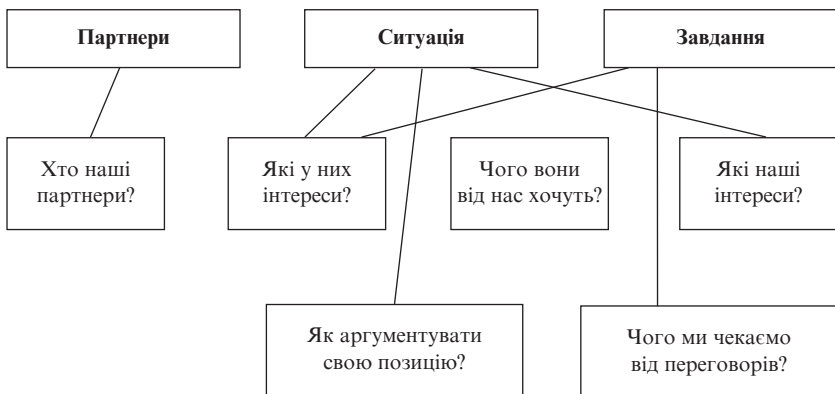
У процесі підготовки та ведення переговорів виокремлюють три стадії:

- аналіз ситуації;
- планування;
- дискусія.

Доцільно звернути увагу на попередній аналіз майбутніх переговорів з позицій та інтересів їхніх учасників (рис. 1).

Психологи зазначають чотири прорахунки, що заважають дійти згоди під час переговорів:

- передчасні судження;
- пошук єдиного варіанта розв’язання проблеми;



*Рис. 1. Попередній аналіз*

- переконаність у неможливості збільшити свою вимогу;
- думка типу “це їхня проблема і нехай вони її вирішують”.

Якщо обом учасникам важко зупинитися на якомусь критерії, можна звернутися за порадою до третьої особи — посередника. Посередник, займаючи нейтральну позицію, готує текст угоди, пропонує сторонам варіант угоди і доводить роботу до логічного завершення.

Якщо не вдається, то можна запропонувати своє альтернативне рішення або ж відкласти переговори до більш зручного моменту.

Як діяти, коли хтось на переговорах з метою їх зриву використовує такі методи, як обдурювання, погрози, тиск? Доцільно винести це питання на обговорення. Іноді буває, що на переговорах ведеться “психологічна війна”. У цьому разі найкраще швидше закінчити зустріч. Якщо справа дійде до погроз, то слід стриматися. Іноді на переговорах використовують тактику позиційного тиску, щоб інша сторона пішла на максимальні поступки. Тоді бажано все вивчити й зробити перерву, а якщо можливо, то й відмовитись від переговорів, вигравши тим самим час.

Корисними є так звані “заставки” — обговорювати принципові питання так, щоб опонентові було легше відступити.

Нарада ділового спілкування. Нарada — один із найактивніших способів обговорення важливих питань, завдяки яким виявляються погляди зацікавлених сторін на ту чи іншу проблему.

Під час наради створюється можливість спільно аналізувати важливі питання, висловлювати свої думки й пропозиції, приймати най-



оптимальніші рішення. У процесі наради виявляються погляди зацікавлених сторін на проблему. Якщо ж учасники обмінюються думками, обговорюють проблеми і спільними зусиллями доходять певних висновків, ефект від такої наради буде значним. Навпаки, якщо нарада не дає очікуваних наслідків, вона перетворюється на колективне марнування часу. Як нерідко й буває.

Кожну нараду заздалегідь потрібно готувати. Результати наради залежать передусім від головуючого, який керує нею.

На одній із ратуш Данії написано: “Ніхто не знає так багато, як всі ми разом”. Головуючий має прислухатися до висловлювань кожного; аби виробити спільну думку, він повинен бути тактовним, витриманим і компетентним.

### Тренінг “Техніка ділового спілкування”

*Це інтенсивний період теоретико-практичного заняття-семінару.*

*Тривалість — 6 годин.* Метою тренінгу є формування в учасників навичок:

- оволодіння теорією та інформацією з проблеми спілкування взагалі та особливостей ділового спілкування (з цією метою пропонується лекція — 2 год і практичне заняття — 4 год);
- практика набуття навичок контролю свого стану й стану партнера (2 год практика та ознайомлення з роздатковим матеріалом);
- формування активної практичної дії та захисту комунікації (уміння домагатися своїх цілей у спілкуванні з мінімальними витратами енергії, зберігаючи при цьому партнерські взаємини) — активна ділова гра (2 год).

Програма спрямована на усвідомлення учасниками тренінгу своїх дієвих ресурсів та власних “слабких місць”.

*Резюме:* досягнення мети у набутті знань, досвіду та формування навичок ділового спілкування, психологічних особистісних ділових якостей, індивідуального стилю.

Засвоєння інформації та практичних порад особистості дасть змогу знаходити ефективніші шляхи для досягнення конкретних цілей і завдань під час ділового спілкування та виявлення власного досвіду у процесі спілкування.

Що може дати тренінг-семінар його учасникам (попередні прогнози):

- управлінцю він допоможе краще осмислити й оцінити свій досвід і досвід інших;

- загострити власну спостережливість, розширити діапазон інформації, глибше осмислити й розширити діапазон соціального бачення та оцінок у системі роботи працівників соціальних інститутів;
- сприяти придбанню навичок аналізувати й прогнозувати поведінку партнерів;
- правильно спостерігати й оцінювати механізм поведінкової дії, пози, міміку, жести ділових партнерів;
- посилити можливість впливу на стимуляцію позитивних дій на інших;
- засвоїти найефективніші варіанти встановлення контакту в різних ситуаціях ділового спілкування як сприятливих, так і несприятливих;
- оптимізувати поведінку партнерів у проблемних, конфліктних ситуаціях;
- розширити діапазон творчих комунікативних здібностей тощо.

Під час роботи тренінгу-семінару можуть бути використані спеціальні вправи, рольові ігри, групові дискусії, психогімнастика, відеотехніка тощо.

#### **Програма тренінгу-семінару**

- 9<sup>00</sup>–9<sup>10</sup> — ознайомлення з роботою семінару.  
 9<sup>10</sup>–10<sup>30</sup> — лекція.  
 10<sup>30</sup>–10<sup>40</sup> — перерва.  
 10<sup>40</sup>–12<sup>00</sup> — ознайомлення з роздатковим матеріалом, заповнення тестів, тестовий самоаналіз.  
 12<sup>00</sup>–13<sup>20</sup> — робота в командах: підготовка завдань, інтеграція накопиченого досвіду тощо.  
 13<sup>20</sup>–13<sup>30</sup> — перерва.  
 13<sup>30</sup>–16<sup>00</sup> — гра, зворотний зв'язок, підведення підсумків тренінгу-семінару, медитація під музику, перегляд фільму про семінар. Висновки-побажання.

#### **Правила роботи тренінгу-семінару**

Кожна особистість — унікальна і неповторна, це потрібно врахувати всім у процесі тренінгу-спілкування. Слід мати на увазі такі правила:

- присутність і участь у роботі всіх учасників протягом відведеного часу;
- рівноправність, відсутність субординації, цінність досвіду усіх і врахування важливого та корисного;
- активна участь і дієвість усіх учасників;

- відповідальність кожного учасника за активно-дієву участь у тренінгу-семінарі тощо.

### **Комунікативна взаємодія**

Сприйняття інформації відбувається каналами: зір, слух, нюх, смак, відчуття.

Реагування на інформацію — мовою і дією (міміка, жест, поза).

*Мета взаємодії в процесі ділового спілкування може бути різною:*

- соціальна,
- інформаційна,
- експресивна (при вислуховуванні краще мовчати),
- спонукальна (прагнути співпереживати та вирішувати дилему).

Технічні прийоми-поради ефективного слухання в процесі ділового спілкування.

1. Виявіть свої слабкі і сильні сторони в процесі слухання.
2. Не уникайте відповідальності за процес і наслідки спілкування.
3. Будьте уважні, підтримуйте інтерес людини, що прагне спілкуватися з вами.
4. Уміло зосереджуйтеся на головному.
5. Намагайтесь зрозуміти не тільки суть слів, а й почуття співрозмовника, який звернувся до вас.
6. У процесі розмови умійте бути спостережливим, дотримуйтеся схвальної реакції щодо співрозмовника.
7. Прислухайтесь до себе самого, бо інколи власна емоційність чи стурбованість шкодить справі. І вам також.
8. Пам'ятайте, що мета ділового спілкування — отримати щось реальне або змінити думку з приводу чогось чи про щось.

### *Прийоми активного слухання співрозмовника у процесі ділового спілкування*

**1. З'ясування.** Це звернення до промовця за уточненням. При уточненні доцільно використовувати типові фрази:

- “Чи не повторили б ви ще раз ...?”
- “Я не зовсім зрозуміла, що ви маєте на увазі...”
- “Я не зрозуміла, чому саме ви так сприймаєте ...?”
- “Що мається на увазі в цьому разі... ?”
- “Чи не пояснили б ви цю позицію ...?”
- “І це все, що ви хотіли мені пояснити ...!?”

**2. Перефразування.** Це означає формулювання тієї ж думки іншим чином. Це дає підстави особі, що розпочала ділову розмову, переконатися, що її слухають і прагнуть зрозуміти.

**3. Відображення почуттів.** Тут акцент роблять не тільки на зміст, а й на те, що відображається у процесі спілкування у слухача почуття того, кого він слухає. Як буває приємно, коли той, хто слухає, розуміє й співчуває тому, хто розповідає про свої проблеми! Недарма східна мудрість твердить: “Слухай, про що говорять люди, однак намагайся зрозуміти те, що вони відчують, спостерігаючи за вашою увагою”.

**4. Підсумок.** Це узагальнення основних ідей і почуттів, доцільне при обговоренні проблемних ситуацій.

У процесі підбиття підсумків можна використати такі загальноприйняті фрази:

- “Те, про що ви мені розказали, може призвести до ...”
- “Ваша інформація навела мене на думку ...”
- “Вважаю, що з цього приводу ви не повинні так засмучуватися” тощо.

**5. Уміння впливати на людей.** Навчитися “усміхатись очима з першого погляду”.

**6. Одяг, зовнішність, постава.** Те, як люди уявляють себе самі в своїй уяві, виражається частково в їхньому одязі та зовнішньому вигляді. Цілі покоління літераторів використовували опис зовнішності та жестів героїв своїх творів, щоб предметно зобразити їхній емоційний стан, бо саме він має великий резонанс у процесі зустрічей, спілкування та співпраці.

**7. Поведінка.** У процесі ділового спілкування людина повинна мати поведінку “впевненого в собі співрозмовника”.

### *Поради щодо уміння слухати інших*

Той, хто вміє прислухатися до інших, той володіє навичками впливати на інших, а в процесі ділового спілкування це архіважливо.

#### **Радимо:**

- Спрямовувати свою увагу таким чином: дивіться на людину уважно, не давайте собі відволікатися, відчуйте свою зацікавленість до співрозмовника і того, про що він говорить.
- Стежте за невербальними проявами: виразом обличчя та рухами людини.

- Зачекайте зі своїми висновками: не оцінюйте співрозмовника, доки повністю не з'ясували погляди іншої людини з цього приводу.
- Не дозволяйте собі перебивати інших, бо людина повинна закінчити свою думку.
- Перевіряйте своє розуміння проблеми, якщо це необхідно, уточніть сказане власними словами.
- Виявляйте логіку висловлювань як співрозмовника, так і свою.
- Підтримуйте висловлювання співрозмовника, навіть якщо вони здаються вам незрозумілими.

### *Основні ознаки ефективного ділового спілкування*

*Ефективно спілкуватися в процесі ділової справи означає:*

- швидко орієнтуватися у процесі взаємодії зацікавлених осіб;
- адекватно включатися в проблему, бути готовим виявити ініціативу в процесі ділового спілкування;
- позитивно ставитися до інших людей;
- прагнути зрозуміти партнерів у контексті вимог конкретної ситуації; поважати і враховувати психофізіологічний стан партнерів та їхні можливості;
- бути здатним ефективно спілкуватися в різних статусно-рольових позиціях, встановлюючи й підтримуючи робочі контакти незалежно від стосунків, що склалися;
- уміти організовувати спільну роботу;
- уміти отримувати задоволення від спілкування та зменшувати нервово-психічні затрати в процесі комунікації;
- виробляти власну відповідальність за ефективність ділового спілкування тощо.

**Задумаймося:** *“Чи проявляємо ми подібні дії в процесі ділового спілкування?”*

Народна мудрість твердить, що справжньою людиною можеш стати лише тоді, коли навчишся бачити людину в інших. За розуміння один одного можна позитивно співпрацювати у процесі ділового спілкування.

**Мова.** Мова в процесі ділового спілкування відіграє надзвичайно важливу роль. Через те мусимо усвідомити певні моменти.

**Переходи.** Бажано, щоб мова була плавною, слова вимовлялися легко, вільно, м'яко, враховуючи переходи від однієї до іншої думки.

**Тюризми.** Це звичайне ствердження. До прикладу:

“Життя не стоїть на місці”. Використовуються тюризми, щоб викликати “так” — реакцію на важливість вирішити справу під час ділового спілкування.

**Розподіл рівнів свідомості.** Це ефективний спосіб обходу та пом'якшення суперечностей, які існують або виникають у процесі спілкування. Наприклад: “Я знаю й усвідомлюю ваші претензії, проте ви теж повинні зважати на обставини, що склалися...”

**Допущення.** Це досить дієвий прийом, який полягає в тому, що, передбачивши наслідок вирішення справи, потрібно всіма способами йти до нього.

### **Виокремлення ключових слів і повідомлень**

Під час підготовки до ділової зустрічі бажано стисло “накинути” на окремому аркуші ключові проблеми.

## ТЕСТ

### “Особиста комунікабельність”

#### *Питання:*

1. Якщо передбачається ділова зустріч, то чи “вибиває” вас із колії процес її очікування?
2. Якщо у вас болить зуб, чи відкладаєте візит на пізніше, доки не стане гірше?
3. Чи хвилюєтесь або ж буваєте незадоволені, коли вам пропонують виступити з доповіддю, лекцією?
4. Чи викликає у вас незадоволення, коли хтось звертається до вас із проханням?
5. Якщо вам запропонують придбати цікаву книгу, чи докладете певних зусиль, аби придбати її?
6. Як ви сприймаєте проблему “батьків і дітей”? Вважаєте суттєвою чи ні? Чи можете відстояти свою гідність перед начальником?
7. Якщо вам у ресторані подали неякісну страву, ви змовчите чи сердито відставите тарілку?
8. Опинившись наодинці з незнайомою людиною, розпочнете з нею розмову першим чи будете чекати?
9. Будете стояти в черзі за цікавою річчю чи пройдете мимо?
10. Чи виникає у вас тривога, коли вас запрошують розв'язувати конфлікти?

11. Ви рахуетесь з думками товаришів щодо оцінки музичних товарів, картин живопису чи дотримуєтеся лише своєї думки?
12. Чи турбує вас прохання будь-кого допомогти, розібратися в тому або іншому питанні?
13. Почувши в кулуарах висловлювання, які є помилковими щодо проблеми, яку ви добре знаєте, вступите у розмову чи промовчите?
14. У якій формі для вас зручніше висловлювати свою думку: в письмовій чи в усній?

### *Результати.*

**30–31 бал.** Особистість некоунікабельна.

**25–29 балів.** Особистість замкнута, небалакуча, не вельми дружєлюбна.

**19–24 бали.** Особистість впевнена в собі, однак з іншими людьми сходиться обережно.

**14–18 балів.** Нормальна комунікабельність особистості, не любить багато говорити, любить мати розмову “за справами”.

**9–13 балів.** Особистість комунікабельна, любить спілкуватися, інколи роздратовує цим інших.

**4–8 балів.** Особистість прагне до спілкування. Часом говорить за багато, береться за будь-яку справу, хоча не завжди доводить до кінця. Тому колеги й керівники ставляться до неї з пересторогою.

**3 бали.** Комунікабельність має хворобливий характер. Особистість надто балакуча, втручається в справи інших, судить про проблеми некомпетентно.

Людині з такою психологією особливо важко. Їй варто подумати про поліпшення свого комунікативного стану.

### *Висновки*

Особистісний імідж складається у процесі роботи й прагнення утверджувати добрі звички в поведінці та спілкуванні з людьми. Важливо контролювати себе в спілкуванні, не робити нерозважливих кроків.

## ТЕСТ

### на самооцінку комунікативного контролю

Якщо ви згодні з твердженням, то напишіть “так”, а якщо не згодні, то напишіть “ні”. Відповідати потрібно щиро.

1. Мені важко наслідувати інших людей...
2. Для мене краще повеселити інших, щоб звернути на себе увагу...
3. Я міг би бути непоганим артистом...
4. Людям здається, що я глибше переживаю, ніж це є насправді...
5. У різних ситуаціях і з різними людьми я поведжуся по-різному...
6. У компаніях я рідко буваю в центрі уваги...
7. Я можу відстоювати тільки те, у чому сам переконаний...
8. Щоб мати успіх у справах і стосунках з людьми, я прагну поводитися відповідно до їхніх очікувань...
9. Я можу бути дружлюбним з людьми, яких “не переношу”...
10. Я завжди такий, яким мене сприймають інші...

Нарахуйте собі по одному балу за відповідь “ні” на 1, 5, 7 запитання і за відповіді “так” на решту запитань. Підрахуйте бали.

**0–3 бали.** Ви надто прямолінійний, однак малокомунікабельний.

**4–6 балів.** Середній комунікативний контроль, стриманість в емоційних виявах, слід більше рахуватися у своїй поведінці з оточенням.

**7–10 балів.** Високий комунікативний рівень, добра реакція на зміни ситуації, точне передбачення ситуації у процесі спілкування.



---

---

# ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНИХ, КУРСОВИХ, ДИПЛОМНИХ І МАГІСТЕРСЬКИХ РОБІТ. ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ

## *Тематика контрольних, курсових, дипломних і магістерських робіт*

1. Конфлікт — феномен суспільного розвитку.
2. Конструктивна та деструктивна роль конфліктів.
3. Політичні конфлікти: причини, шляхи їх розв'язання та профілактика.
4. Конфлікти: суть, шляхи попередження та розв'язання.
5. Стили поведінки в конфліктних ситуаціях і вибір адекватного стилю особистістю.
6. Конфлікти в колективі та шляхи їх вирішення.
7. Внутрішньоособистісні конфлікти: їх суть, місце та роль у становленні особистості.
8. Міжособистісні конфлікти: суть, причини та шляхи розв'язання.
9. Психологічні особливості та передумови конфліктності особистості.
10. Психологічна культура особистості — важливий чинник попередження конфліктів.
11. Психологічні конфлікти, їхні причини, шляхи вирішення та попередження.
12. Переговори як особливий тип розв'язання конфліктів.
13. Конфлікти в організаціях: виникнення, причини, типи, профілактика, шляхи вирішення.
14. Міжетнічні поля суперечностей у сучасній Україні.
15. Економічні конфлікти в Україні та шляхи їх вирішення.

16. Культура ділового спілкування в трудовому колективі — чинник попередження конфліктів.
17. Управлінські конфлікти: типи, причини, шляхи вирішення та попередження.
18. Конфліктні поля суперечностей в системі здійснення адміністративного реформування в Україні.
19. Сімейні конфлікти: причини, прогнозування та вирішення.
20. Переговори та їхня роль у вирішенні управлінських конфліктів.
21. Міжконфесійні конфлікти, причини виникнення та шляхи вирішення.
22. Творча особистість і конфлікт (психологічний аналіз).
23. Конфлікти в системі відносин “людина — природа”.
24. Конфлікт відносин “батьки і діти”, їх особливості на початку ХХІ ст.
25. Конфлікти в системі управлінських відносин між центром і регіонами.
26. Гендерні конфлікти: причини, суть, шляхи вирішення та запобігання.
27. Насильство як тип конфлікту: суть, типи, шляхи запобігання.
28. Глобалізація: суть, проблемність, конфліктність.
29. Рольові конфлікти в організації.
30. Екологічний конфлікт: причини, шляхи попередження та подолання.
31. Соціальна незахищеність народу й проблеми конфліктів.
32. Конфлікти в процесі організації та проведення виборів.

### *Проблемні питання*

1. Опишіть суть, структуру та функціональну роль своєї професійної діяльності. Які конфліктні поля суперечностей ви бачите в ній та які профілактичні заходи готові застосувати з метою профілактики конфліктів?
2. Як потрібно проводити ділові наради? Зазначте письмово основні негативні дії в процесі їх підготовки та проведення у колективі (ваші враження).
3. Опишіть суть професійного успіху. Які шляхи його досягнення?
4. Продумайте основні стратегії вашого професійного успіху, розпишіть поетапно у свій робочий зошит на майбутнє і прагніть до нього.

5. Опишіть своє бачення того, як впливають сімейні взаємини на характери членів сім'ї та на подальші стосунки особистості між людьми в колективі.
6. Як можна працювати з партнерами без конфліктів?
7. Що ви могли б запропонувати такого, що сприятиме безконфліктному спілкуванню?
8. Як створити довірливу атмосферу під час переговорів? Які питання доцільно ставити співрозмовникові?
9. Розкрийте суть конфлікту як соціально-політичного феномену.
10. Проаналізуйте західні та вітчизняні теорії конфлікту.
11. Розкрийте суть поняття “типологія конфліктів”.
12. Охарактеризуйте “політичний “конфлікт” як феномен.
13. Розкрийте суть проблеми “Конфліктні поля суперечностей політичної системи України”.
14. Зробіть аналіз проблеми: “Чи є причини для виникнення конфліктних ситуацій нині в Україні?” Перелічіть найвагоміші причини і проаналізуйте одну з конфліктних ситуацій політичного спрямування.
15. Конфлікти, їх місце в житті людини.
16. Особистісні передумови та чинники виникнення міжособистісних конфліктів.
17. Конфлікт як вид критичних ситуацій.
18. Стил поведінки в конфліктній ситуації.
19. Охарактеризуйте проблемні ситуації в системі міжконфесійних відносин в Україні.
20. Переговори як форма розв'язання конфлікту (розкрийте суть).
21. Охарактеризуйте суть і причини міжконфесійних конфліктів в Україні. Запропонуйте свої способи їх розв'язання.
22. Охарактеризуйте суть і причини можливих міжнаціональних конфліктів на теренах сучасної України.
23. Дайте аналіз внутрішньоособистісних конфліктів державного службовця або приватної особи, розкрийте причини їх проявів у процесі життєтворчості.
24. Причини виникнення конфліктів у сім'ї (ваше бачення).
25. Корупція в суспільстві як фактор конфліктності владних структур і народу. Дайте власний аналіз причин, слабких місць, шляхів профілактики та подолання корупції в Україні.

26. Перелічіть і дайте стислу характеристику основних правил, що допомагають запобігти поширенню корупції серед державних службовців.
27. Перерахуйте і дайте загальний або власне фаховий аналіз негативних станів, викликаних корупцією.
28. Перерахуйте і проаналізуйте пропозиції щодо стримування корупції та запобігання виникненню конфлікту інтересів.
29. Назвіть причини конфліктів у системі відносин “державний службовець, управлінець і проблемна ситуація”.
30. Проаналізуйте партнерські стосунки у системі відносин “державний службовець і громадянин”.
31. Зробіть аналіз і типологію конфліктогенів як чинників конфліктів.
32. Перерахуйте і проаналізуйте причини міжособистісних конфліктів.
33. Що слід розуміти під стресом? Перша допомога в гострій стресовій ситуації.
34. Що слід розуміти під поняттям “методи управління конфліктом”?
35. Назвіть основні “дисфункціональні наслідки конфліктів”.
36. Опишіть зразки важливих проблем “ділової бесіди” державного службовця з відвідувачем.
37. Прийоми спілкування, що сприяють зближенню й досягненню порозуміння (стисла характеристика).
38. Назвіть “12 правил довіри людини до чиновника”, про які повинен знати чиновник будь-якої ланки.
39. Опишіть роль особистості керівника в профілактиці конфліктів. Перелічіть основні напрямки профілактики.
40. Перелічіть і зробіть аналіз типології конфліктних особистостей.
41. Назвіть основні правила спілкування з конфліктною особистістю.
42. Розкрийте й опишіть технологію розв’язання конфліктів. За власним вибором опишіть один із типів конфлікту (політичні, соціальні, міжнаціональні...).
43. Перерахуйте пропозиції щодо регламентації поведінки конфліктуючих сторін і посередника.
44. Проаналізуйте й опишіть роль медіатора у розв’язанні конфліктів.
45. Проаналізуйте й опишіть причини та суть геополітичних конфліктів.
46. Проаналізуйте проблему: “Бюрократія — фактор конфліктності й порядку в суспільстві”.

47. Що слід розуміти під проблемою — “Зміни ціннісних орієнтацій молоді в перехідний період в Україні”?
48. Розкрийте суть конфліктологічної проблеми: “Корупція в сучасному українському суспільстві: причини, попередження та шляхи подолання”.
49. Розкрийте проблему: “Етнополітичні конфлікти в посттоталітарному просторі”.
50. Спілкування, його типи. Культура ділового спілкування.
51. Прийоми активного слухання співрозмовника у процесі спілкування.
52. Бездуховність і конфлікт — взаємозв’язок і шляхи позитивного виходу особистості з цього стану (ваш аналіз і пропозиції з метою подолання цього негативного стану).
53. Імідж управлінця, керівника — чинник попередження конфлікту. Технологія створення іміджу управлінця, особистого іміджу.
54. “Управлінський ризик та його значення” — що слід розуміти під цим поняттям?
55. “Мафія” як чинник негативного стану суспільних та управлінських ніш.
56. Управлінська еліта, її характеристика, позитивні й негативні дії еліти в процесі життєтворчості.

---

---

# ГЛОСАРІЙ

*Уточнюйте значення слів,  
і ви звільните людство  
від половини помилкових вчинків.*

Р. Декарт

## А

**Авантюризм політичний** — це діяльність, поведінка, що перебувають на межі з розумним, позитивним і пов'язані з невиправданим ризиком. Як правило, політик-авантюрист сподівається на швидке й чисто випадкове везіння, успіх, одержання сумнівної вигоди. Шлях до авантюрних дій, вчинків розпочинається з авантюрних розрахунків, необ'єктивних оцінок, явищ, подій, поведінки інших, необ'єктивних прогнозів. Політик-авантюрист грубо ігнорує дійсність, стан справ, політичну ситуацію, видає бажане за дійсне. Авантюризм особливо небезпечний для інших людей, іноді цілих народів, націй, коли притаманний лідерам партій, груп, об'єднань. Їхній авантюризм може спричинити суттєву дестабілізацію суспільно-політичної ситуації, зумовити серйозні економічні, політичні, військові конфлікти — від регіональних до міжнародних.

**Авторитарність** (від лат. *auctoritas* — вплив, влада) — властивість особистості, що характеризується схильністю до диктату й підкорення оточуючих своєму впливові та владі, тісно пов'язана з агресивністю, підвищеною самооцінкою та рівнем домагань, схильністю до стереотипізації та ригідності мислення й поведінки, слабкою рефлексією.

**Авторитет** (нім. *Autorität*, франц. *autorité*, лат. *auctoritas* — влада) — загально визнаний вплив, що його чинять на переконання й поведінку людей певні особи, організація, в тому числі й у вирішенні конфліктів.

*Авторитет* Гай Юлій Цезар Октавіан Август, перший римський імператор, мав незаперечний авторитет. Ще б пак! Як перша в сенаті особа він керував і наставляв патриціїв, що там засідали. Щоправда, не так текстом, як підтекстом — політичною владою і військовою силою, які зосередив у своїх руках. Прізвисько імператора — Август, те саме, яким назвали не без його підказки один з літніх місяців, пішло від латинського збільшувати, примножувати, збагачувати (аукціон — від того ж кореня). Той, хто цією дією керує, — примножувач, по-латинському “авктор”. Або, у романському прочитанні, “автор”. “Творець”, що збільшує що-небудь створенням нового. Звідси “авторитет” — “збільшення”, “значущість”. “Вага” і “вплив” на інших (“авторитетна думка”) — думка впливова, вагома. “Авторитет” — та ж влада, але, виходячи з кореня слова, влада значна, що підносить над іншими. Така величезна, вона й породила поняття “авторитаризм”. Влада, ніким і нічим не обмежена. Самовладдя. Чим імператор Август (“аугустус” — “піднесений”, “величний”, “найбільший з великих...”) наділив себе повною мірою. А догідливе ставлення до “найяснішої особи”, властиве “авторитаризму” будь-якої масті — це вже наслідок.

*Авторитет політичний* (лат. — судження, вагомість, приклад) — один із засобів, ресурсів управління. Оскільки головним суб’єктом управлінського процесу є політична влада, то *а.п.* служить однією із важливих форм здійснення влади.

*Агресивність* (від лат. *aggressio* — нападаю) — стан особистості, що проявляється у гніві, злобі. В конфліктних ситуаціях може бути варіантом психологічного захисту. Що ж до особи, то це специфічна поведінка, яка може проявлятися демонстрацією переваг в силі чи використанні сили.

*Адаптивність* (від лат. *adaptatio* — пристосування) — інтегративна властивість особистості пристосовуватися до певних умов.

*Актуалізація* — процес реалізації особистістю своїх потенційних можливостей.

*Акцентуація характеру* (від лат. *actentio* — підкреслюю, роблю наголос) — надмірна вираженість окремих рис характеру, які за певних умов можуть призвести до змін поведінки особистості.

*Амбіція* (від лат. *ambitio* — честолюбність) — пиha, чванливість, гонор.

*Аполітичність* (заперечення політики) — негативне або байдуже ставлення до політики, політичного життя.

З точки зору силового трактування політики *A.* являє собою активне (пасивне) невідкорення влади, саботування її.

З позицій комунікативного розуміння політики *A.* проявляється в самоізоляції, негативному ставленні до особистісної участі у політичному житті. *A.* може бути наслідком внутрішньої установки людини та впливу ззовні, з боку самої влади, яка цілеспрямовано або нецілеспрямовано відчужує людину від політики.

**Антагонізм** (від грецьк. *antagonisma* — суперечки, боротьба) — непримиренний, ворожий, конфліктний, що відстоює лише свої інтереси в конфлікті й дотримується протилежних поглядів.

**Антипатія** (від грецьк. *antipatheia* — огида) — почуття неприязні, відрази до кого-небудь, чого-небудь.

**Апарат управління** — посадові особи, поділені на функціонально-службові групи й структурні підрозділи, які об'єднані спільною метою і виконують ті чи інші управлінські функції та операції згідно з їхнім управлінським статусом.

**Атракція** (від лат. *atractio* — спокій) — стан душевного спокою й незворушності.

**Аутсайдеру** — соціальні прошарки, що займають найнижчі шаблі в суспільній піраміді, мають дуже низький рівень життя. У політичному плані — ті політичні сили (рухи, організації тощо), які через свою нечисленність, відсутність підтримки народу перебувають на периферії політичного життя й неспроможні впливати істотно на політику.

## Б

**Багатопартійність** — основний прояв політичного плюралізму в сучасному суспільстві, важливою характеристикою якого є наявність у країні поряд із правлячими партіями (партією) легальної опозиції, в ролі якої виступають інші партії.

Міжнародний досвід дає змогу виокремити такі характерні принципи *Б.*:

- формальна рівність усіх партій у боротьбі за владу та дія таких механізмів, які дають можливість відірвати від участі у владі невлипових (аутсайдерів) і виявити найбільш популярні;
- наявність у механізмі влади правлячої партії та опозиції;
- постійний контроль за діяльністю правлячої партії з боку опозиції;
- розмежування функцій правлячої партії та органів державної влади.



**Бажання** — виявлення інтенцій щодо прийняття чи неприйняття рішень.

**Біхевіоризм** (від англ. поведінка) — у буквальному розумінні — наука про поведінку. Або: 1) один із методів вивчення суспільних явищ із позиції психології поведінки людини; 2) один із напрямків аналізу соціальних і політичних явищ на Заході.

*Б.* виник в американській психології наприкінці XIX ст., досяг розквіту в 20-х роках XX ст.; зараз відновлюється й називається цей науковий напрямок необіхевіоризм. *Б.* визначає механізми ціннісно-нормативних сторін міжособистісної і групової поведінки, розглядаючи людину та її поведінку як наслідок психологічних і психобіологічних особливостей, а не тільки як наслідок впливу соціальних і політичних інститутів. Соціальна поведінка, з позицій *Б.*, є засобом пристосування людини до соціального середовища за допомогою психологічних механізмів.

**Блок політичний** — об'єднання сил (держав, політичних партій, рухів тощо) для досягнення загальної мети. *Б. п.* можуть створюватися під час виборчих кампаній, у парламентах партійні фракції об'єднуються в блоки для підтримки або відхилення певних законопроектів, рішень, розподілу депутатських місць. *Б. п.* можуть бути тимчасовими і довготривалими.

**Боротьба політична** — одна з форм взаємодії різних політичних сил між собою з метою досягнення певних політичних інтересів.

В основі *Б. п.* лежать інтереси соціальних спільнот як суб'єктів політичних відносин. Об'єктом *Б. п.* виступають насамперед відносини влади, бо саме через неї забезпечуються інтереси людей. *Б. п.* може набувати різних форм: революція, громадянська війна, парламентська діяльність, змагання політичних партій на виборах.

**Бюрократ** (від франц. *bureaucrate* — особа, що належить до колегіального органу й виконує свої обов'язки формально, на шкоду справі) — формаліст, марудник.

**Бюрократія** (влада канцелярії) — система управління, що здійснюється за допомогою апарату, відірваного від народу, що стоїть над народом. Стиль бюрократичного управління ігнорує інтереси народу, користується переважно адміністративним впливом; проявляється *Б.* у чинопоклонінні, кар'єризмі, бездушності у ставленні до людей. *Б.* в такому вигляді є гальмом розвитку суспільних відносин і прогресу. *Б.* сприяє швидкому розростанню управлінського апарату.

Програма боротьби з бюрократією повинна, крім психоаналізу, містити в собі розмаїття напрямків: модифікацію економічних зв'язків і розвиток недержавних форм власності; роботу інститутів громадянського суспільства; політичну освіту народу та залучення його до управління; контроль громадськості за всіма ланками управлінського процесу; удосконалення підбору й розстановки кадрів та їхню систематичну змінність; використання гласності й посилення відповідальності за справи тощо.

## В

**Відповідальність** — виконання обов'язків відповідно до законів чи прийнятих рішень.

**Відчуття** — пізнавальний психічний процес, відображення людиною окремих властивостей предметів і явищ при їхньому безпосередньому впливові на органи відчуттів.

**Віра** — ставлення людини до певних суджень, уявлень, ідей, істини, якій не потрібна перевірка пізнавальною діяльністю.

**Виборці** — це громадяни, що мають право безпосередньо голосувати за того чи іншого кандидата на посаду глави уряду чи до парламенту, а також у місцеві органи влади.

**Влада політична** — здатність соціального суб'єкта (індивіда, групи, прошарку) нав'язати й проводити свою волю за допомогою правових і політичних норм, а також спеціального інституту — держави.

До універсальних властивостей *В. п.* належать всезагальність, властивість проникати в усі види діяльності, єднати людей чи протиставляти їх один одному, використовувати примус.

## Г

**Геніальність** (від лат. *genialis* — плідний) — найвищий рівень розвитку здібностей людини, що роблять її видатною особистістю у відповідній галузі діяльності, часто причина конфліктності особистостей.

**Громадська думка** — це стан масової свідомості, що містить у собі приховане або явне ставлення різних соціальних спільнот до проблем, подій, фактів дійсності, що торкаються їхніх потреб та інтересів.

*Г. д.* — не механічна сума окремих думок, а синтез різних позицій, які поділяє більшість і які виникають унаслідок широкого обговорення проблем, взаємного обміну думками. Формування і функціонування громадської думки може відбуватися стихійно під впливом

життєвих умов, досвіду, традицій. Проте воно ще більше відчуває цілеспрямовану дію з боку соціального оточення, держави, політичних організацій, рухів, засобів масової інформації. *Г. д.* формується на основі наукової та буденної свідомості, тому і може мати як достовірне, так й ілюзорне уявлення про дійсність.

Суб'єкти громадської думки — суспільство, класи, групи, їхні складові частини незалежно від змісту і спрямувань. У зв'язку з цим *Г. д.* може бути моністичною (одностайною) та плюралістичною, що складається з точок зору, які не збігаються.

*Г. д.* виконує експресивну, контрольну, консультативну та директивну функції. У зв'язку з цим *Г. д.* може бути реальним соціополітичним інститутом здійснення політичної влади, одним із важливих механізмів прийняття політичного рішення на всіх рівнях.

Однак не в кожному суспільстві *Г. д.* виконує роль політичного інституту. Така можливість визначається не стільки соціально-економічним розвитком суспільства, скільки рівнем його демократизації, реальністю в ньому свободи. Ці ж умови слугують гарантією дієвості громадської думки.

**Громадянин** — індивід, що належить до конкретної держави, перебуває під її владою і користується її заступництвом. Держава наділяє громадянина правами, гарантує їх реальність і захищає *Г.* за кордоном. У свою чергу *Г.* зобов'язаний виконувати приписи держави (закони, постанови тощо). Спільність прав та обов'язків *Г.* становить його політико-правовий статус.

Права й обов'язки *Г.* отримує від дня народження (природні права: право на життя, власність, медичне обслуговування та ін.). Інші права набуває з досягненням певного віку (право на працю, політичні права та ін.). *Г.* несе відповідальність перед державою й суспільством за порушення прав інших громадян, невиконання своїх обов'язків.

*Г.* є не тільки об'єктом політичного впливу з боку держави. Він активний суб'єкт політичного процесу.

**Громадянство** — юридично зафіксований правовий зв'язок людини з державою. Громадянин користується захистом з боку держави. Громадянство передбачає певні обов'язки громадянина щодо своєї держави.

Кожен громадянин України має широкі громадські й політичні права, а також права економічні, соціальні, екологічні та культурні.

Відносно новими для громадян України стануть права свободи пересування, вибору місця проживання, а також право вільно виїздити з України в інші країни й повертатися додому.

**Гнучкість** (керівника) — ситуативне маневрування, здатність пристосовуватися до нових ситуацій.

**Групи тиску** — підприємницькі, профспілкові, релігійні, культурні та інші організації, що прагнуть впливати на громадську думку, адміністрацію, управлінців для забезпечення своїх специфічних інтересів, не претендуючи на високу владу в країні.

Існування таких груп відповідає природі демократичного суспільства, вони досить поширені у політичній практиці багатьох країн. Одним із різновидів *Г. т.* є лобізм.

Термін *Г. т.* з'явився в науці США на початку ХХ ст. як відображення реальності, що склалася в країні на той час. Цій практиці відповідала концепція американського політолога А. Бентлі “процес державного управління”, згідно з якою процес державного управління визначається інтересами впливових груп. Оскільки їхні інтереси, як правило, на збігаються, між ними завжди виникає протистояння, що викликає тиск на всі гілки влади; за Бентлі, рівновага групового тиску, що створюється, надає стійкості суспільству і зводить роль держави до нівелювання та поєднання інтересів, властивих групам у державі.

За офіційними даними в США функціонує кількості оформлених груп тиску, що представляють інтереси різних соціальних прошарків: впливових бізнесменів, службовців, робітників, фермерів, промисловців, фінансистів, військових та ін.

## Д

**Дебюрократизація** — процес реалізації системи заходів щодо подолання бюрократизму. Такі заходи психоаналітики ділять на: а) універсальні (потрібні в будь-якому сучасному суспільстві); б) специфічні (властиві конкретним типам суспільств); в) ситуативні (актуальні для конкретних соціальних обставин).

Важливими для подолання бюрократичного засилля є перехід до недержавних форм власності, громадський контроль, функціонування права для всіх і підвищення духовності.

Генеральна лінія *Д.* — досягнення переваг впливу в управлінні та політиці народу над бюрократами.

**Делегування влади** (від лат. посилати, доручати) — добровільна передача влади від одного суб'єкта до іншого на основі взаємної домовленості. *Д. в.* — одна з умов функціонування політичної влади.

**Демократизація** (від грецьк. народовладдя) — одна з основних характеристик політичного життя суспільства. *Д.* визначає різні сторони суспільного життя, тому існує кілька підходів до її визначення:

- *Д.* — це форма організації й функціонування суспільства, що самоуправляється, на основі рівного права всіх громадян на участь в управлінні.
- *Д.* — це сфера управління, форма державно-політичного устрою, при якому є реальним доступ народу до процесів управління.
- *Д.* — це вид політичного режиму, для якого характерні плюралізм, багатопартійність, розподіл влади, децентралізація влади, гласність, свобода слова, преси тощо.
- *Д.* — це соціальний рух, спрямований на досягнення демократичного ідеалу.

*Д.* незріла може під тиском крайніх політичних сил переродитися в тоталітаризм.

**Демократія “комп'ютерна”** — форма безпосередньої участі громадян в управлінні суспільством за допомогою комп'ютерної техніки.

Основою *Д.* “к.” є єдина мережа телетрансляції (телематика). *Д.* “к.” вперше була використана в 70-х роках у США в штаті Огайо. Громадяни, чий будинки були обладнані кабельною телесистемою зі зворотним зв'язком, отримали можливість спостерігати за діяльністю місцевої адміністрації, не виходячи з дому. Більше того, вони могли обговорювати міські справи за допомогою кнопочкового голосування, тим самим виявити своє ставлення до обговорюваних проблем. Така практика є вже в Новій Зеландії, на Гаваях, у Лос-Анджелесі.

**Депресія** (від лат. *depressio* — пригнічую) — стан душевного розладу, що характеризується втотою й зниженням активності особистості; людина переживає внутрішньоособистісний конфлікт.

**Деструктивність** (від лат. *destructio* — руйнування) — негативне сприйняття людиною себе чи когось, що проявляється в оцінних характеристиках.

**Діалог** (від грецьк. *dialogo* — розмова між двома) — обмін репліками.

**Діяльність** — специфічна форма ставлення до навколишнього світу, змістом якої є доцільні зміни та перетворення предметів, явищ

в інтересах людей; умова існування суспільства; включає в себе мету, засоби, процес і наслідок.

**Досвід** — сукупність знань і навичок, їх набуття, що виникає на основі й у процесі безпосередньої практичної взаємодії людей із зовнішнім світом.

## Е

**Екстраверсія та інтроверсія** — спрямованість реакцій та діяльності особистості назовні, на інших (екстраверти) або на самого себе, на свій внутрішній стан, переживання й уяву (інтроверти).

## Ж

**Життєва програма** — сукупність стратегічних (віддалених) і близьких цілей життя людини, а також способів їх досягнення.

## З

**Заздрість** — негативне сприйняття суб'єктом чужої вищості, неприязнь і бажання заподіяти шкоду об'єкту заздрості.

**Здібності** — специфічні властивості людини, її інтелекту, що проявляються в трудовій, науковій та інших видах діяльності і є необхідною умовою її успіху.

**Зовнішнє середовище** — об'єктивні обставини, фактори, що оточують організацію в суспільстві (державі, світі), до яких вона має пристосуватися.

## Е

**Етика організації** — система моральних принципів, яка зобов'язує відрізнити правильну поведінку від неправильної.

**Ефективність** — означає співвідношення між досягненням цілей і витраченими ресурсами.

## І

**Імідж** (від англ. *image*, від лат. *imago* — образ, зображення) — сукупність уявлень, що склалися в громадській думці про те, як повинна поводитися людина відповідно до свого статусу, як повинні співвідноситися між собою права й обов'язки в цьому статусі.

**Імпічмент** (від англ. звинувачення, осуд) — процедура усунення в деяких країнах (Англії, США, Японії та ін.) з посади після осудження за державну зраду, хабарництво та інші злочинні дії.

Потреба імпичменту повинна розглядатися у виняткових випадках.

Інститут *I.* є однією з конструктивних гарантій проти авторитаризму, зловживання службовим становищем.

За змістом *I.* можна висловити українським прислів'ям, мовляв, разом і батька добре бити. Звісно, у тому разі, якщо яблуко від яблуні упало недалеко, і з гадкою про те, що в політичній боротьбі мета виправдовує засоби. На що натякає і походження терміна, такого страшного для великих політиків. “Пес” (у родовому “педис”) — полатинському “нога”. “Педика” — “петля”, “сильце”, “узи”. У тому числі й любовні. Пастка для необачних і необережних звіряток. “Імпедикаре” — “ловити, захоплювати”, “зв'язувати за ноги”. У французькій, в англійській *impeach* — “хватати”, “притягти до суду”. А *impeachment* — “притягнення до суду”. Потім, якщо провина доведена, це ще “звільнення з посади”. Що й відбувається, коли обвинувачуваний досить міцно “зв'язаний” за ноги, за руки й інші частини тіла незаконними діловими, політичними і навіть любовними узами. У такому сповитому виді його найлегше звалити. Особливо застосовуючи новітні політичні прийоми — “хитрощі” і “підніжки”. Що в перекладі на суспільно-політичну мову і називається імпичментом.

**Імпульсивність** (від лат. *impulsivus* — спонукальний) — той, що діє під впливом першої спонуки.

**Інавгурація** (від лат. *inauguratio* — початок, посвячення). Останнім часом це слово причепилось до президентів, як мантия до королів. Таке собі помазання на престол. У точному ж перекладі воно означає “вступ на посаду авгура”, “авгурування”. Авгур — жрець у Давньому Римі, він ворожив за польотом птахів про поточні долі держави. По тому, звідки вилітали птахи, і за їхньою кількістю визначалося, наскільки сприятливим буде військовий похід. “Авгурус”, власне, й походить від “авіс” — “птах”. Цікаво, чи знають нинішні президенти, а також їхні радники, яким за походженням словом знаменується вступ у велику політику? Виходить, що їхні програми ґрунтуються не на зваженому й точному аналізі, а на підвішеній високо в повітрі зграї птахів.

**Індивідуальна ліцензія** — переважно разовий дозвіл на ввезення певного товару, дійсний протягом обмеженого терміну.

**Індивідуальність** — сукупність неповторно своєрідних рис та особливостей людини, що відрізняє її від інших людей.

**Ініціатива** — прояв людської активності, яка стимулюється ззовні й не визначається незалежними від неї обставинами.

**Інтелект** — сукупність розумових здібностей людини та деяких вищих тварин. Від інтелекту залежить успіх оволодіння людиною різними видами діяльності.

**Інтерес** — спрямованість особистості, мотив, який діє завдяки своїй усвідомленій значущості та емоційному стану.

**Інтрига** (від фр. *intrigue*, від лат. *intrico* — заплутано) — збиття з пантелику.

**Інтуїція** (від лат. *intuitio* — уважно дивлюся) — здатність відчувати й швидко знаходити правильне розв'язання задачі та орієнтуватися в складних життєвих ситуаціях, а також передбачати хід подій.

**Інцидент** (від лат. *incidents* — те, що відбувається) — подія, що служить “детонатором” конфлікту, приводом для переходу його суб'єктів до відкритих конфліктних дій.

## К

**Кандидат.** У Давньому Римі громадянин, який домагався посади, зобов'язаний був відповідно одягатися. У білу тогу. Тобто бути чистим, яскравим і сліпучим. Адже “кандере” — по-латинському “сіяти”. Звідси й термін “кандела” — “свічка”. “Канделябр” — “свічник”. Іншими словами, кандидат — це людина, що хизується в чистій білосніжній тозі. Як тепер уже здогадуємося, до першої зустрічі з іншими претендентами на виборну посаду.

**Клімат соціально-психологічний** — загальна соціально-психологічна характеристика стану малої групи, особливості людських взаємин, що склалися в ній.

**Колектив** (від лат. *collectivus* — збірний) — група людей, пов'язаних спільною діяльністю й об'єднаних спільними цілями, підпорядкованими меті суспільства.

**Компенсація** (від лат. *compensatio* — винагорода, зрівноваження) — здатність людини позбутися переживань із приводу власних недоліків за рахунок посиленої роботи над собою та розвитку інших позитивних якостей.

**Компроміс** (від лат. *compromissum* — угода, згода) — порозуміння з противником, що досягається шляхом взаємних порозумінь; приспосовування до обставин.



**Консенсус політичний** (від лат. *consensus* — згода, однотайність) — узгодження, досягнення спільних поглядів і погоджених позицій між двома чи кількома суб'єктами щодо найбільш значимих аспектів політичного життя. *К. п.* — один із основних засобів попередження та розв'язання політичних і соціальних конфліктів.

**Консерватизм (неоконсерватизм)** (від лат. *conservare* — зберегти) — один із впливових напрямків суспільної думки та політичної практики. Класичний *К.* на перше місце ставить порядок, стабільність.

**Контроль** (від фр. *controle* — подвійний список) — процес, який забезпечує порядок у справах.

**Конфронтація** (від лат. *con* — разом і *frontis* — чоло) — протистояння, протистояння, зіткнення інтересів.

**Культура управління** — професійна вправність, що проявляється у специфічній діяльності, наділеній відповідними інтелектуальними та загальнокультурними знаннями.

**Культура політична** — це система, що склалася історично, система відносно стабільних політичних знань, оцінок і моделей поведінки, а також цінностей, традицій і норм, що регулюють політичні відносини у суспільстві.

*К. п.* існує на двох рівнях — індивідуальному і колективному. *К. п.* включає в себе стереотипи політичної свідомості та поведінки, властиві певній соціальній спільноті, домінуючі уявлення, типові політичні цінності та ціннісні орієнтації. Невід'ємний елемент *К. п.* — ставлення суб'єкта до політичних подій, політичні установки, які сприяють переведенню уявлень і цінностей у площину їх політичної реалізації. Важливим чинником формування *К. п.* виступають політичні знання.

**Курс політичний** — довготривалий напрямок діяльності політичних інститутів з реалізації одного чи кількох стратегічних завдань.

*К. п.* оформляється у вигляді політичних декларацій, політичних платформ, програмних документів, конституцій як основи політичної діяльності держави, її політичних партій та інших політичних інститутів.

## Л

**Лідер** (від англ. *leader* — ведучий) — член групи, якому вона надає право приймати відповідальні рішення у певних ситуаціях.

**Лицензія** — дозвіл, який дає можливість імпортереві ввезти певну кількість товару в країну.

**Лобізм** (від англ. *lobby* — кулуари) — різновид закулісної тіньової політики, специфічний механізм впливу на владні структури, засоби масової інформації з метою забезпечення інтересів певних соціальних прошарків та груп. Як правило, лобісти діють ізсередини владних структур. Проводять своїх представників у законодавчі та виконавчі органи. Впливають не тільки на законодавців, а й на відповідних чиновників, політичних лідерів, представників преси. Впливають на громадську думку через засоби масової інформації.

## М

**Макіавеллізм** — спосіб політичної поведінки, розрахований на використання будь-яких засобів заради політичної мети. Термін походить від італійського політичного діяча, вченого XVI ст. Нікколо Макіавеллі, який у своїх працях розглядав політику як сферу людської діяльності, що має свої “природні причини” та “корисні правила для передбачення ходу дій”.

Вищим правилом і метою політики, відповідно до ідей Макіавеллі, є пошук такого шляху дій, який відповідає часу та специфічним обставинам. Підготовка ж політичного діяча повинна включати не тільки вивчення історії, а й знання сучасного життя, вміння спостерігати й мислити з приводу нових політичних процесів. Макіавеллі дійшов висновку, що раціональний політик має поєднувати у собі риси лева та лисиці, а в надзвичайних ситуаціях, коли “народ розбещений”, застосовувати виняткові заходи, в тому числі й репресії.

*М.* використовується для позначення безпринципної та аморальної політики.

**Менеджмент** — цілеспрямований вплив на діяльність усіх працівників організації для успішного досягнення визначених ними ринкових цілей у змінному середовищі шляхом продуктивного використання наявних ресурсів.

**Меритократія** (від лат. і грецьк. *meritocratia* — гідний влади) — буквально: влада, яка заснована на заслугах, що відповідають часу і потребам.

Термін введений у користування англійським соціологом за аналогією та на противагу поняттям “аристократія” та “демократія”. *М.* —

влада чи управління, що здійснюється особами, які висунуті на керівні посади за їхні видатні досягнення та здібності. Концепція *М.* покликана виправдати політичні та економічні привілеї нової інтелектуальної еліти, яка нібито вносить найбільший вклад у добробут всього суспільства. Являючи собою модернізацію традиційних теорій еліти та західної політології, *М.* розглядається то як влада групи людей, що отримала найвищий індекс у галузі їхньої діяльності (Парето); то як найактивніші у політичному напрямку люди, що зорієнтовані на владу, організована меншість суспільства (Моска); то як люди, що володіють інтелектуальними або моральними перевагами над масою, найвищим почуттям відповідальності (Ортега-і-Гассет) та ін.

**Метод** — спосіб пізнання і застосування системи прийомів для досягнення поставленої мети (методи виховання, управління, наукової творчості тощо).

**Мислення** — процес руху думки від невідомого до відомого. Мислення починається там, де перед людиною виникає щось нове, невідоме, коли вона починає щось аналізувати, порівнювати, узагальнювати.

**Мотив** — реальне прагнення, яке примушує людину діяти в певній життєвій ситуації, за певних обставин.

**Мотивація** — процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації.

## Н

**Наміри** — свідоме бажання, готовність діяти.

**Недовіра** — сумнів щодо когось через невиконання обіцянок.

## О

**Обов'язки** — необхідність виконання працівниками покладених на них функцій, реалізувати цілі й завдання, пов'язані зі службовим становищем їх в організації.

**Олігархія** — влада небагатьох, влада багатих; влада будь-якої егоїстичної групи.

**Охлократія** (влада натовпу) — 1. Ситуація, характерна сутичками, погромами, вуличними безпорядками. 2. Влада громадсько-політичних груп, що орієнтується на примітивні варіанти популістських напрямків, які абсолютизують права й ігнорують обов'язки.

Соціальна база *О.* — люмпени та маргінали, невдоволені своїм становищем. Авантюризм у політиці — суттєва риса охлократичної політики, що може призвести до загальнонаціональної катастрофи.

**Опонент** (від лат. *opponeus* — той, що заперечує) — учасник спору, конфлікту.

**Осуд** — повідомлення, що виражає неправильну дію когось.

## П

**Парадигма** (від грецьк. *paradihme* — приклад, взірець) — визнана сукупність наукових досліджень, яка є взірцем, моделлю постановки проблеми; показник становища індивіда, групи, прошарку у суспільстві, в системі економічних, соціальних і політичних відносин.

**Підприємництво** — самостійна ініціатива, систематична діяльність з власним ризиком щодо виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг та заняття торгівлею з метою одержання прибутку.

**Пластичність** — проявляється у швидкому пристосуванні до обставин, які змінюються.

**Повноваження** — влада, яка надається організацією посадовій особі і виявляється у праві приймати рішення, видавати накази й розпорядження, вживати певних заходів і розпоряджатися ресурсами для досягнення цілей організації. Повноваження делегуються посаді, а не індивіду, який обіймає посаду на даний момент.

**Політизація** — посилення впливу політики на сфери суспільного життя і у зв'язку з цим зростання ролі держави у суспільстві; залучення рядових громадян у політичний процес.

**Політична безпека** — це стан правових норм і відповідних їм інститутів безпеки, які гарантують захист суверенітету, територіальної цілісності, політичної незалежності та конституційного устрою держави. Джерела загроз і небезпеки: зовнішні — держави, юридичні та фізичні особи, які втручаються у внутрішні справи; внутрішні — злочинність, корупція, неконституційні воєнізовані формування, юридичні та фізичні особи, які своїми діями не підтримують територіальну цілісність і конституційний устрій держави.

**Політичні психотипи.** З політичної точки зору партію розглядають як об'єднання психологічно близьких людей і зазначають, що, скажімо, анархісти, кадети, демократи, республіканці, комуністи, націоналісти та ін., як правило, мають політично відмінні психологічні особливості спілкування, мислення, мовлення.

**Попередити конфлікт** — “вибити ґрунт” з-під ситуації, коли виникнення і розвиток конфліктних суперечностей стає реальним.

**Популізм** (від. лат. *populus* — народ). Як феномен виняtkово політичний має генетичне коріння у суспільному житті США кінця ХІХ ст. В 1891 р. там виникла популістська, тобто народна, партія, що відображала настрої фермерів і робітників, їхній протест проти наступу монополістичного капіталу.

**П.** — різновид політичної діяльності державних або інших політичних структур та інститутів, еліт, лідерів, які використовують пряме апелювання до громадської думки як основного засобу досягнення власних цілей.

В арсеналі популістських прийомів не останнє місце займають загравання з низами у формі тверджень про безпомилковість почуттів народу у виборі своїх вождів і правильного розвитку суспільства. Діячі популістського типу заради досягнення мети не виключають і такі “сильнодіючі засоби”, як обман, наклеп, підтасування тощо.

**Пошук** — система гносеологічних прийомів і соціальних заходів, спрямованих людиною на здобуття нових знань, відкриття об’єктивної дійсності.

**Похвала** — акт публічного схвалення, позитивної оцінки чогось, когось, певного вчинку, поведінки, діяльності.

**Правовий статус державних службовців** — сукупність прав, свобод, обов’язків, обмежень, заохочень, відповідальності, встановлених законодавством і гарантованих державою.

**Праця** — свідома діяльність людини, спрямована на створення матеріальних і духовних благ, яка є необхідною умовою існування й розвитку людини. Будь-яка праця, фізична чи розумова, може за певних суспільних умов стати творчою.

**Президент** (від лат. *praesidens* — той, що сидить попереду). Подібність коренів свідчить про наших загальних індоєвропейських предків. Однокорінні “дисидент” — “той, що відсиджує”, “сесія” — “засідання”, “президере” — “сидіти перед”, “предсидіти”, “президенс” — “головуючий”, “голова”. Таким чином, якщо дотримуватися підґрунтя, то згадана особа не повинна залишати столу засідань і не роз’їжджати туди-сюди в державних справах, сказати б, з офіційними візитами.

**Прихильник** — особистість, схильна підтримувати інших чи до взаємодії з ними.

**Принциповість** — морально-психологічна риса особистості, яка характеризує чіткість її соціальної позиції, вірність певних дій переко­нанню й принципам, послідовність їх обстоювання, втілення в життя.

**Проблема** (від грецьк. *problema* — задача, завдання)— усвідомлення суб'єктом неможливості вирішення суперечностей або труднощів за допомогою наявних знань просто і швидко.

**Професійна придатність** — сукупність психологічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних і достатніх для досягнення нею суспільно необхідної ефективності праці. За наявності знань, умінь і навичок, отриманих у процесі професійного навчання, вона забезпечує високу професійну ефективність.

**Психічний стан керівника** — виявляється в таких способах впливу: зараження, переконання, навіювання, наслідування.

**Психотехнологія спілкування** — наука про практичне викорис­тання психологічних механізмів спілкування для досягнення опти­мальних результатів в управлінні людьми.

## Р

**Реактивність** — особливість реакції особи на різноманітні под­разники, що виявляється в темпі, стилі й формі відповіді, відображає­ється у ставленні людини до оточення, до самої себе.

**Резистентність** — можливість виявляти супротив негативним або несприятливим обставинам; досить яскраво проявляється в стре­сових ситуаціях, при значних напруженнях у діяльності.

**Реферendum** — “Те, що повинно бути повідомлене”. Про що не­обхідно знати. Однокорінний “реферат” (“рефератус” — “повідом­лення”), “референс” (“референт”) — “той, що повідомляє”. Від нього і “реляцію” (“реляція”) — “повідомлення (від “реферре” — “доноси­ти”). Доносити відомості. Отже, зовсім зайвим виявляється виносити яке-небудь повідомлення на всенародний “реферendum”. Виходить “масло масляне” — “вносити те, що виноситься”. Значно простіше й зрозуміліше було б для того ж народу, про благополуччя якого дбають автори заходу, якби вони виносили на “всенародне обгово­рення” плоди своїх роздумів і рішень.

**Ригідність** (від лат. *rigidus* — твердий, чіпкий) — особливість, протилежна пластичності, складність або неможливість пристосува­тися, перебудуватися до обставин (інертність, в'ялість).

**Роль** — поняття, що виражає поведінку людини у певній життєвій ситуації, яка відповідає її становищу.

**Рух політичний** — динамічні спільності великих мас людей, що усвідомили єдність своїх соціальних, економічних, політичних і духовних інтересів, які відстоюють ці інтереси перед державою.

Визначальними ознаками *руху політичного* є: масовість, добровільність, відсутність фіксованого членства, чіткої організаційної структури, комплексної програми, переваги стихійності.

*Р. п.* знаходиться в певному співвідношенні з політичними партіями. У певних умовах вони можуть стати базою конституювання політичних партій. І, навпаки, політичні партії з метою розширення свого впливу в суспільстві стають організаторами *р.п.*

## С

**Сенситивність** — міра чутливості до явищ дійсності, до яких людина має стосунок. Нездійснені домагання, конфлікти, соціальні проблеми в одних людей викликають яскраві реакції, переживання, а інші ставляться до них спокійно, байдуже.

**Соціальна відповідальність** — певний рівень добровільного реагування організації на соціальні проблеми.

**Соціальне очікування** — очікування від людини, яка посідає в суспільстві певне становище, її судження, дії, вчинки, які відповідають її соціальній ролі.

**Службовці** — соціальна група, яка складається з фізичних осіб, що здійснюють на оплачуваних засадах певні соціально необхідні функції та виконують завдання чинних органів, установ і організацій.

**Співробітництво** — взаємна праця, спілкування.

**Спілкування** — важлива духовна потреба людини як суспільної істоти. Потреби людини в спілкуванні зумовлені суспільним буттям та необхідністю взаємодії в процесі життєдіяльності.

**Спостереження** — навмисне й цілеспрямоване здорове сприйняття психологічних особливостей та поведінки людини. Спостереження буває пряме, приховане, включене і невключене. Спостереження — риса особистості, що ґрунтується на вмінні сприймати, розуміти й оцінювати явища, процеси та предмети.

**Справедливість у конфлікті** — це коли обидві сторони переможливі.

**Статус** (від лат. *status* — стан, становище) — становище, яке посідає індивід або група серед інших людей чи груп.

**Стрес** (від англ. *stress* — напруження) — стан, викликаний психічним або фізичним напруженням.

**Сублимація** (від лат. *sublimatio* — підіймаю, підношу) — один із механізмів психологічного захисту, що знімає напругу в ситуації конфлікту.

**Сумнів** — стан невпевненості, тривожності, помилковості в попередніх оцінках дійсності.

**Суперництво** — стан тривожності й невідповідності у процесі спілкування різного типу.

**Суспільство** — сукупність стосунків між людьми — членами спільноти, яка є носієм масової суспільної свідомості, має спільні традиції, історію, звичаї, цінності.

**Ставлення особистості до держави** — взаємодія держави й особистості. Особистість вступає у взаємодію з державою в процесі соціалізації (в сім'ї, школі, ВНЗ) і в процесі самостійного життя та діяльності в її правовому полі, особистість може обрати громадянство тієї чи іншої держави, але не може опинитися поза державою.

## Т

**Такт** — правила етики, почуття міри у відносинах підлеглого та керівника.

**Тактика** — короткочасна стратегія для досягнення мети.

**Толерантність** (від лат. *tolerant* — терпіння) — терпимість, лояльність до чужих ідей, думок, традицій, поведінки, способу життя.

## У

**Уміння** — використання суб'єктом наявних знань і навичок для вибору та здійснення прийомів, дій відповідно до поставленої мети.

## Ф

**Функції організації** — загальні адміністративні обов'язки, що виконуються в усіх організаціях. Склад основних функцій: планування, організація праці, вкомплектування штатів, мотивація, комунікація, керівництво, контроль.

**Функції керівника** — виховна, гностична, регулююча й контрольна.

## Х

**Хиба** — знання про дійсність, які цією дійсністю заперечуються.



## Ц

**Цільове управління** — процес, спрямований на досягнення мети з приводу певних інтересів груп, осіб, господарства.

## Ч

**Час політичний** — характеризує діяльність буття політичних відносин, проходження політичних процесів, час життя політичної ідеї, теорії, послідовність утвердження одного типу політичних відносин після іншого.

## Ю

**Юридична відповідальність** — додержання конкретних законів і норм регулювання, які визначають, що може, а чого не може робити організація або особа.

## Я

**Ярлик** — прагнення нав'язати людині оцінку або аналіз її діяльності, не властиві їй.

---

---

# ДОДАТКИ

Таблиця 1

## Сигнали конфлікту

**ДИСКОМФОРТ** — це інтуїтивне відчуття, що щось не так, хоча виразити його словами важко



**ІНЦИДЕНТИ** — незначний інцидент, що неправильно сприйнятий, може призвести до ескалації конфлікту



**НЕПОРОЗУМІННЯ** — помилкові висновки з ситуації, відсутність взаєморозуміння



**НАПРУЖЕННЯ** — ситуація, подібна до деревного сухостою, що здатний спалахнути від першої іскри



**КРИЗА** — звичайні норми поведінки втрачають силу. Людина стає здатною на крайнощі — у своїй уяві, а іноді й насправді



I гр.

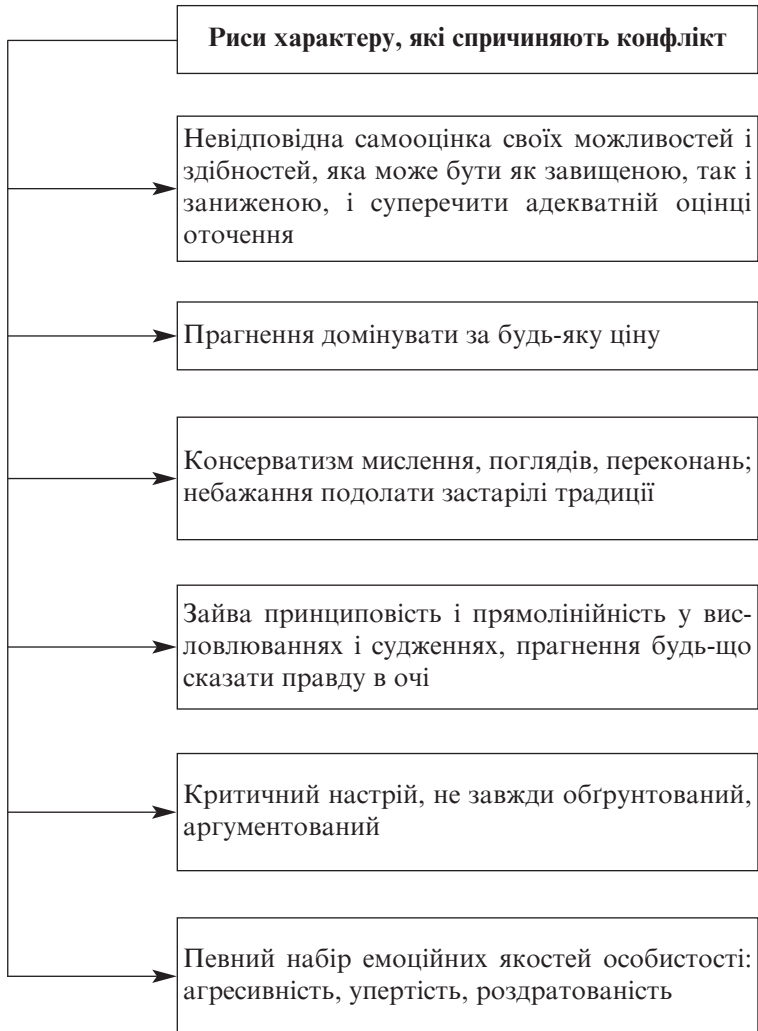
**I гр.** — трудовий процес

**II гр.** — психологічні особливості людських стосунків, тобто їх симпатії й антипатії, культурні, етнічні відмінності людей, дії керівника, погана психологічна комунікація тощо.

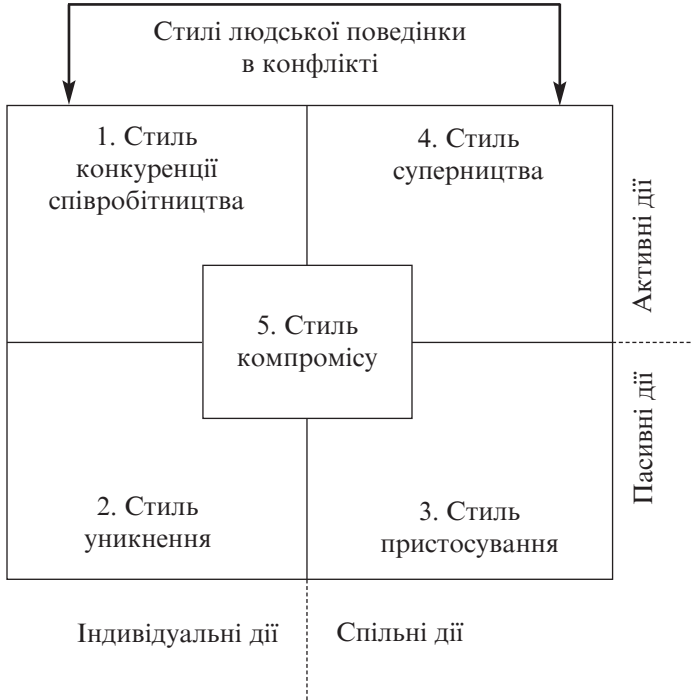
**III гр.** — особисті відмінності членів групи — невміння контролювати свій емоційний стан, агресивність, безтактність

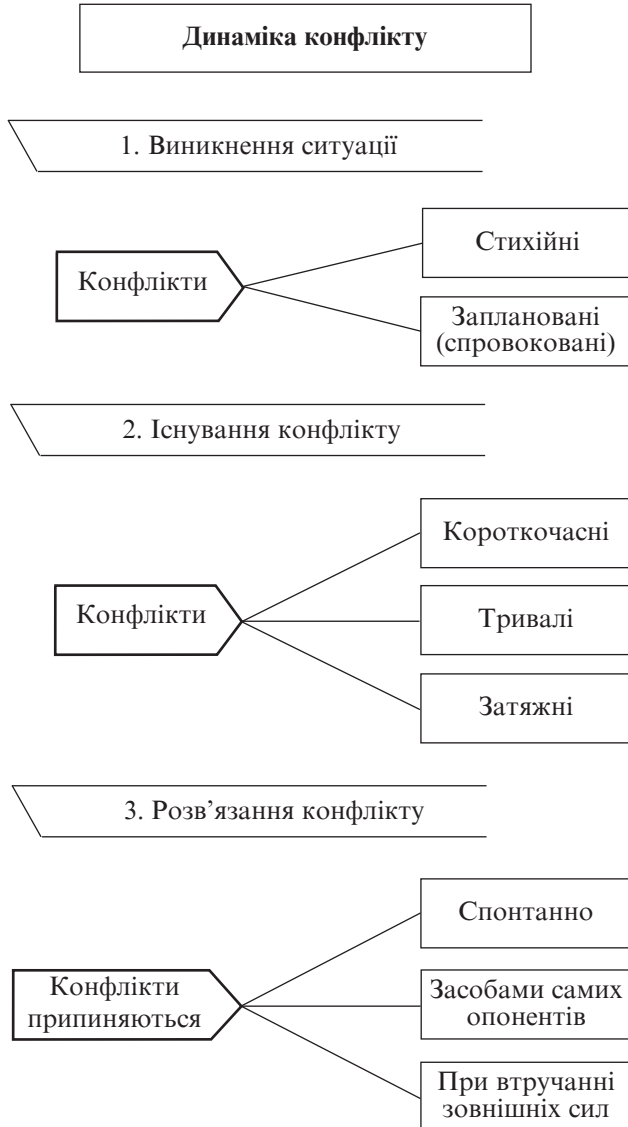
**Складові конфлікту**

- Конфліктна ситуація** — період прихованої, взаємної або односторонньої незадоволеності, яка базується на індивідуальній або груповій оцінці ситуації, що склалася.
- Учасники конфлікту** — окремі особистості або групи, що по різному оцінюють одні і ті ж самі події, пов'язані із діяльністю іншої сторони.
- Об'єкт конфлікту** — предмет, подія, дія, що спричиняють конфліктну ситуацію.
- Інцидент** — дії сторін, які характеризуються безкомпромісністю суджень і вчинків та спрямовані на обов'язкове оволодіння об'єктом загостреного зустрічного інтересу



### СІТКА ТОМАСА КІЛМЕНА





### Стрес як причина виникнення конфлікту

Стрес — це ситуація в управлінні, що характеризується підвищеним психологічним або фізіологічним напруженням

Це реакція пристосування організму до екстремальних змін довкілля

Канадський фізіопсихолог Г. Сельє:  
“Реакція боротьби і втечі”

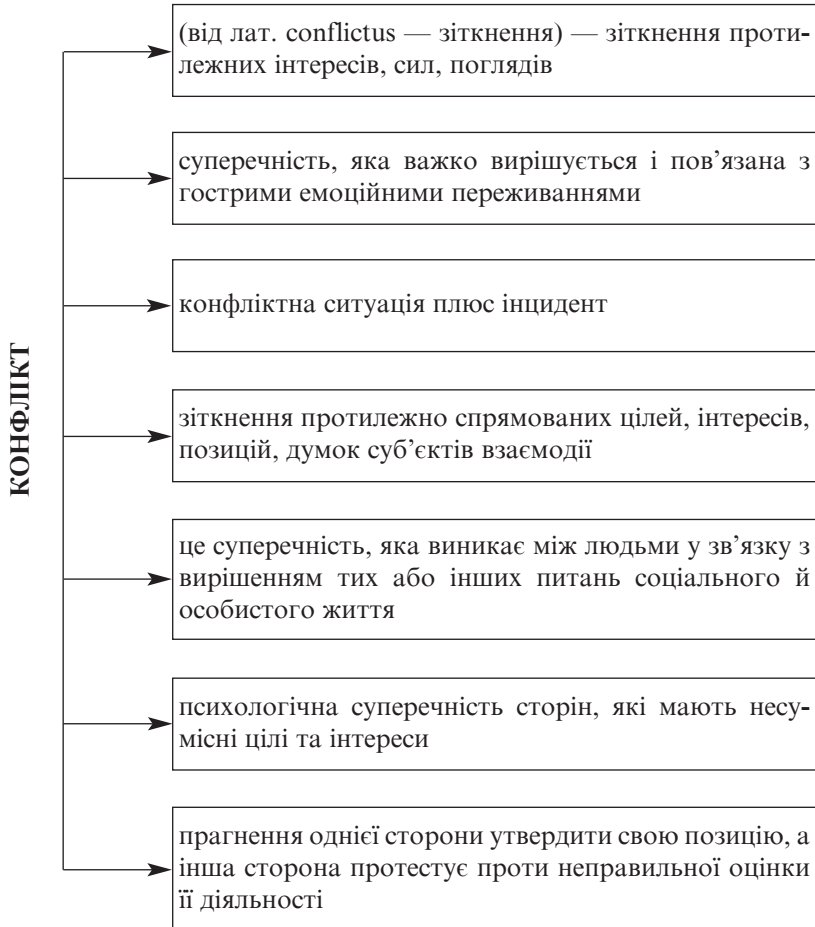
Автор книги “Стрес і менеджер”  
Карл Альбрехт: “Стрес — це природна частина людського існування... Ми повинні навчитися розрізняти припустимий рівень стресу і дуже великий стрес... Нульовий стрес неможливий”

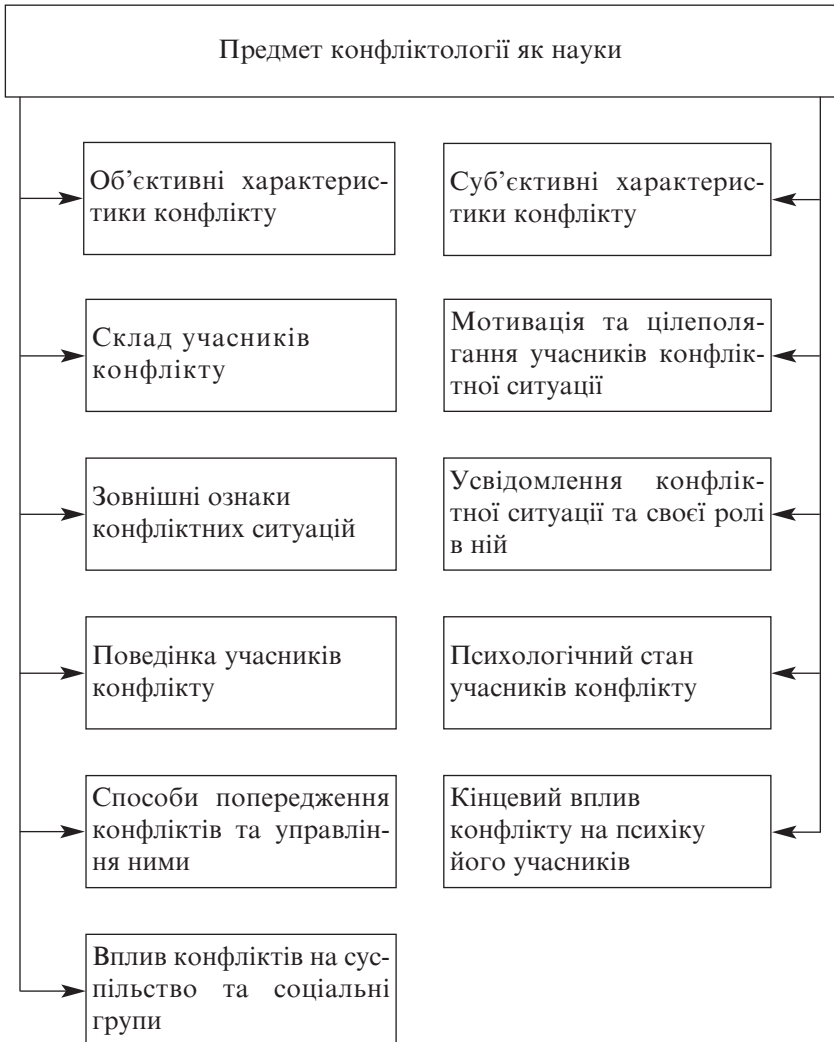


<b>Наслідки конфлікту</b>
---------------------------



## Різні підходи до визначення конфлікту





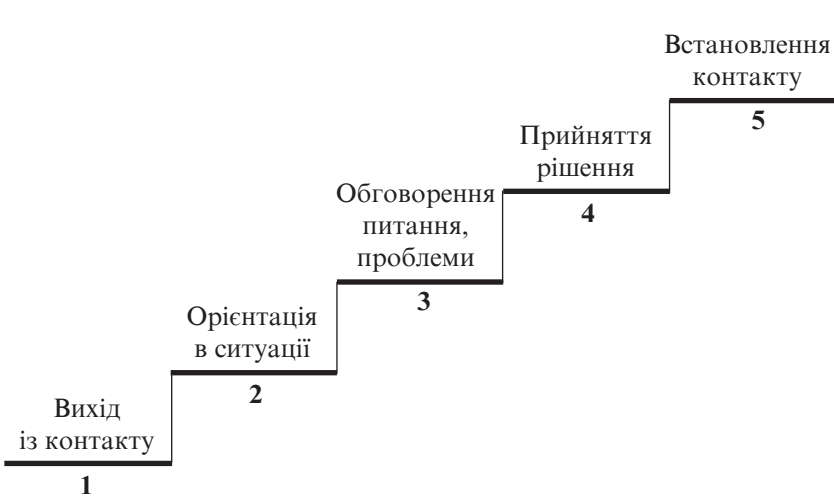
Складові процесу спілкування та його етапи

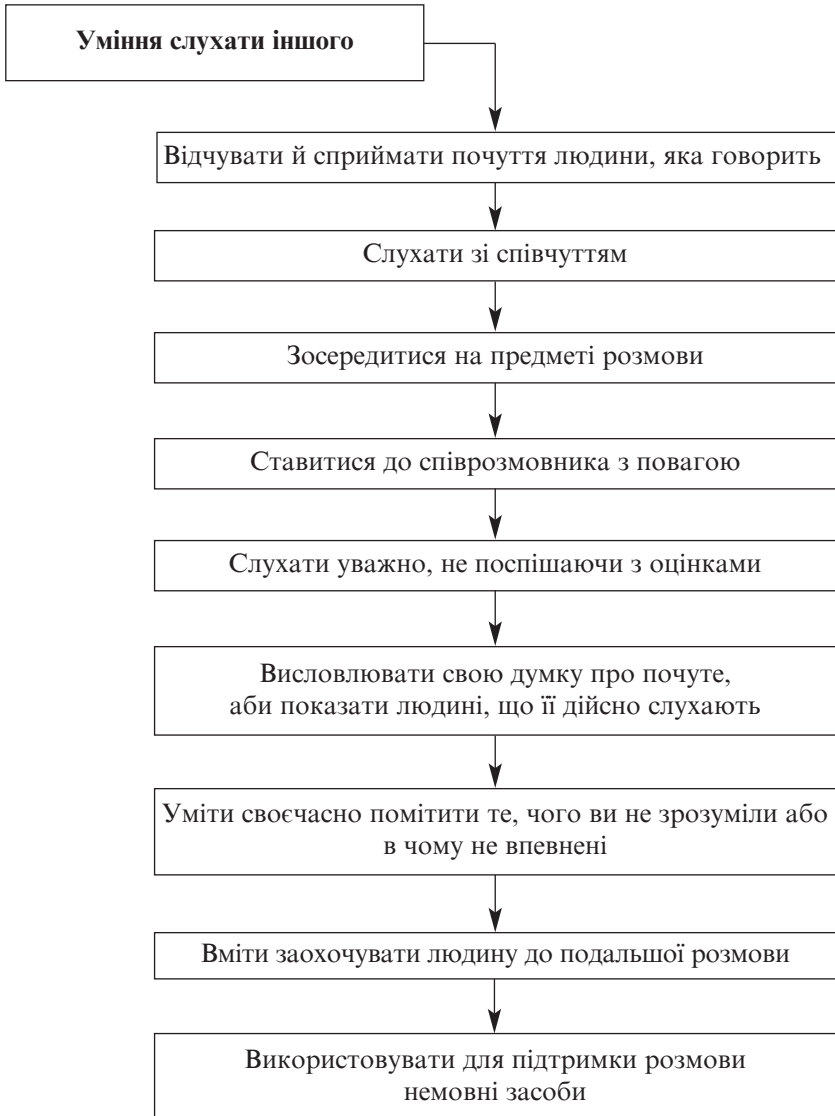
СПРИЙНЯТТЯ  
а

ЕМОЦІЇ  
б

ОБМІН  
ІНФОРМАЦІЄЮ  
в

Етапи спілкування





**Принципи подолання бар'єрів у спілкуванні**

1. Важливо звертати увагу на немовні свідчення того, що слова людини, яка говорить, не розходяться з її думками і почуттями
2. Важливо стежити за тим, щоб у вас чи іншої людини не було прихованих неправильних припущень; потрібно обговорювати все відкрито
3. Важливо дипломатично говорити про те, що думаєте або відчуваєте, і спонукати до цього іншу людину
4. Важливо уникати непорозуміння, тобто якщо щось не зрозуміло, потрібно відразу з'ясувати або дати пояснення іншій людині
5. Важливо вміти слухати — виявляти зацікавленість і повагу до співрозмовника, виявляти співчуття, слухати уважно, не перебивати
6. Важливо вміти виражати свої почуття, інтереси у ввічливій формі

**Фактори, що впливають на формування  
психологічного клімату в колективі**

<b>Фактори</b>	<b>Характеристика факторів</b>
Фактори макросередовища	Це суспільно-економічна формація, в умовах якої здійснюється життя суспільства в цілому і функціонування виробничих та інших державних структур
Фактори мікросередовища	До них належить матеріальне та моральне оточення особистості як члена первинного трудового колективу. Це поле безпосереднього функціонування конкретного колективу як єдиного цілого
Фактор впливу індивідуальних особливостей членів колективу	Ставлення людини до такого впливу відображається в її особистій думці, поведінці. Важливо враховувати мотивацію взаємних переваг членів групи
Характер керівництва колективом	Це відображається в певному стилі взаємовідносин між офіційним керівником і підлеглими

**ФУНКЦІ СПІЛКУВАННЯ**

**КОНТАКТНА** — встановлення контакту як стану взаємної готовності до прийому та передачі

**ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБМІН** — прийом і передача інформації, обмін думками, рішеннями та ін.

**СПОНУКАННЯ** — стимуляція активності партнера до спілкування, підтримка його у невиконанні тих чи інших дій

**РОЗУМІННЯ** — розуміння партнерами один одного (їхніх намірів, установок, станів, переживань)

**ЕМОЦІЙНЕ ЗБУДЖЕННЯ** в партнері певних емоційних переживань, а також зміна за його допомогою власних переживань і станів

**КООРДИНАЦІЯ** — взаємна орієнтація та узгодження дій в організації спільної діяльності

**ВСТАНОВЛЕННЯ ВІДНОСИН** — усвідомлення та зміна свого власного місця в системі ролевих, статусних, ділових, міжособистісних та інших зв'язків частини суспільства, де відбувається діяльність індивіда

**ВИЯВ ВПЛИВУ** — зміна поведінки, особистісно-змістових значень партнера, в тому числі його намірів, установок, точок зору, рішень, умінь, дій



---

---

# ЗМІСТ

<b>Переднє слово</b> .....	3
<b>Розділ 1. Предмет конфліктології як науки</b> .....	6
1.1. Предмет, метод, структура конфліктології .....	6
1.2. Основні поняття та категорії конфліктології. Зв'язок конфліктології з іншими науками .....	11
1.3. Методи наукових досліджень у конфліктології. Функції конфліктології в суспільстві .....	14
<b>Розділ 2. Конфлікти в історії суспільної думки</b> .....	23
2.1. Давні уявлення про конфліктність буття .....	23
2.2. Конфлікти в рамках соціополітичного виміру (кінець XIX — початок XX ст.) .....	25
2.3. Теорії конфліктів (кінець XX — початок XXI ст.) .....	27
2.4. Становлення конфліктології як науки в Україні та її розвиток на сучасному етапі .....	31
<b>Розділ 3. Природа конфліктів</b> .....	36
3.1. Поняття, структурні елементи конфлікту .....	36
3.2. Класифікація конфліктів .....	41
3.3. Межі конфлікту .....	43
<b>Розділ 4. Причини конфліктів, їхні функції та профілактика</b> .....	46
4.1. Особистісні причини виникнення конфліктів .....	46
4.2. Позитивні та негативні функції конфліктів у суспільстві .....	49
4.3. Поведінка людей у конфлікті .....	51
4.4. Профілактика конфліктів .....	53
4.5. Управління поведінкою особистості з метою попередження конфліктів .....	59

<i>Розділ 5.</i>	<b>Міжособистісні, внутрішньогрупові конфлікти та їхні першопричини</b> .....	64
5.1.	Міжособистісні конфлікти .....	64
5.2.	Міжособистісні методи (стилі) поведінки в конфлікті за К. Томасом і Р. Кілменом .....	68
5.3.	Концепція Георга Зіммеля про внутрішньогрупові конфлікти .....	71
5.4.	Внутрішньогрупові конфлікти (Л. Козер, К. Левін, М. Дойч) .....	71
5.5.	Міжгрупові конфлікти .....	76
5.6.	Психологія конфлікту .....	78
5.7.	Фрейдівський підхід до внутрішньоособистісного конфлікту .....	80
<i>Розділ 6.</i>	<b>Види конфліктів</b> .....	83
6.1.	Рольові конфлікти .....	83
6.2.	Політичні конфлікти .....	84
6.3.	Соціальні конфлікти .....	88
6.4.	Сімейні конфлікти .....	90
6.5.	Міжетнічні конфлікти .....	91
6.6.	Міжконфесійні конфлікти .....	101
<i>Розділ 7.</i>	<b>Влада й конфлікти в організації</b> .....	106
7.1.	Влада як соціальний інститут та інструмент управління .....	106
7.2.	Влада як ресурс керівника .....	110
7.3.	Корупція — фактор конфліктності влади й народу .....	113
7.4.	Соціально-психологічний клімат у колективі (організації) .....	115
<i>Розділ 8.</i>	<b>Розв'язання, управління та попередження конфліктів</b> .....	122
8.1.	Психодіагностика та прогнозування конфліктів .....	122
8.2.	Посередник у системі розв'язання конфлікту. Пропозиції щодо регламентації поведінки конфліктуючих сторін і посередника .....	127
8.3.	Методи управління конфліктами .....	128

8.4.	Проблеми стимулювання як чинник профілактики конфліктних ситуацій та утвердження демократичних засад управління .....	133
8.5.	Переговори — універсальний метод розв’язання конфліктів .....	135
8.6.	Медіація та її роль у розв’язанні проблемних ситуацій. Стадії медіації .....	140
8.7.	Урахування в колективі гендерних і вікових відмінностей як чинник запобігання конфліктам .....	141
8.8.	Тест “Уникнення конфлікту” (для самоконтролю) .....	143
<b>Розділ 9. Управлінська діяльність і конфліктогени .....</b>		<b>146</b>
9.1.	Керівник, управлінець і конфлікт .....	146
9.2.	Управлінський цикл. Індивідуальний стиль управління — основні якісні характеристики .....	152
9.3.	Імідж управлінця (державного службовця) — критерій його відповідності або невідповідності посадовому призначенню .....	155
9.4.	Типологія конфліктних особистостей. Як поводитися з конфліктною особистістю? Що очікують підлегли від керівника? .....	160
9.5.	Правила, які повинні стати нормою життя державних службовців, управлінців будь-якого рівня .....	162
9.6.	Тест “Ваш стиль управління” (для самоконтролю) ....	166
<b>Розділ 10. Стрес і стресори як наслідок конфліктності в управлінській діяльності .....</b>		<b>171</b>
10.1.	Стрес і чинники, що його стимулюють .....	171
10.2.	Перша допомога в гострій стресовій ситуації .....	173
10.3.	Рекомендації Г. Сельє щодо стресів .....	174
10.4.	Тест “Визначення ступеня схильності до стресу” (для самоконтролю) .....	178
<b>Розділ 11. Ділове спілкування. Поради управлінцю щодо безконфліктного спілкування .....</b>		<b>180</b>
11.1.	Мудрість спілкування .....	180
11.2.	Поради управлінцю в процесі спілкування .....	183

11.3. Правила ведення діалогу .....	186
11.4. Виступ перед негативно налаштованою аудиторією .....	190
11.5. Переконавання як чинник майстерності управлінця .....	194
11.6. Тест “Чи вмiєте ви вести ділову бесiду?” (для самоконтролю) .....	195
<b>Пiсляслово</b> .....	198
<b>Тексти</b> .....	200
1. Свiтогляднi основи української національної iдеї i сьогодення .....	200
2. Дещо про концепцiю iдеологiчного виховання в Україні (для формування громадянських оцiнок управлiнця) .....	208
3. Державна мова в системi управлiнської культури (практичнi поради для управлiнцiв) .....	210
4. Конфлiктнiсть буття та сучаснi проблеми утвердження нових реалiй .....	211
5. Духовна криза особистостi: проблеми поєднання свiтського i духовного (для роздумiв) .....	218
6. Розум як фактор конфлiктностi та безконфлiктностi .....	221
7. Бюрократiя як феномен конфлiктностi та порядку в суспiльствi .....	228
8. Бiзнес i полiтика — конфлiктнiсть взаємин .....	231
9. Конфлiкт у системi вiдносин “жiнка та суспiльство” .....	233
10. Конфлiкт i проблеми життєвої кризи особистостi в перехiднi перiоди розвитку суспiльств: психолого-полiтичний аналiз українського соцiуму .....	237
11. Формування елiтарної особистостi-управлiнця в процесi здiйснення адмiнiстративної реформи в Україні .....	248
12. Людина й проблеми управлiння власним i суспiльним буттям (психологiчнi роздуми автора в ремарках) .....	254
13. Бажано знати кожному, щоб не бути у внутрiшньоособистiсному конфлiктi .....	260

14. Стислі нотатки із книги китайського мудреця IV ст. до н. е. Лао Дзи “Дао де Цзин” .....	264
15. Афоризми для управлінців .....	267
<b>Тести-питальники для практичного контролю та виявлення конфліктного стану .....</b>	<b>274</b>
<b>Культура ділового спілкування. Тренінг “Техніка ділового спілкування” .....</b>	<b>293</b>
<b>Тематика контрольних, курсових, дипломних та магістерських робіт. Проблемні питання .....</b>	<b>313</b>
<b>Глосарій .....</b>	<b>318</b>
<b>Додатки .....</b>	<b>338</b>

The author makes an attempt to analyze the essence, typology, diagnostics and psychology of conflicts. Special attention is paid to the functions of conflicts in social development and to improvement of managerial culture in companies and private life.

It is meant for Bachelors, Masters, lecturers as well as for those, interested in problems of present-day reality, management and in averting and settling conflicts.

Навчальне видання  
**Пірен** Марія Іванівна  
**КОНФЛІКТОЛОГІЯ**

*Підручник*

Educational edition  
**Piren, Mariya I.**  
**CONFLICTOLOGY**

*Text-book*

Відповідальний редактор *М. В. Дроздецька*  
Редактори *В. В. Полковенко, О. С. Кавуненко*  
Коректор *Л. М. Ліщинська*  
Комп'ютерне верстання *І. І. Савіцький*  
Оформлення обкладинки *О. О. Стеценко*

Підп. до друку 12.11.03. Формат 60×84/16. Папір офсетний. Друк офсетний.  
Ум. друк. арк. 20,92. Обл.-вид. арк. 21,5. Тираж 5000 пр. Зам. № 3-470

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи  
ДК № 8 від 23.02.2000*

ВАТ “Білоцерківська книжкова фабрика”  
09117 Біла Церква-17, вул. Леся Курбаса, 4