



# МЕНЕДЖМЕНТ ГРУП ТА КОМАНД

к.е.н., доц. Чала Н.Д.



# ОСНОВНІ ПИТАННЯ:

- ⦿ Групи та команди в організаціях.
- ⦿ Характеристика груп та команд.
- ⦿ Міжособисті та міжгрупові конфлікти.
- ⦿ Керування конфліктами в організаціях.

# ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОЛЕКТИВУ

- ◎ Груповій діяльності притамані взаємозалежність, динамізм, упорядкованість, доцільність та результативність. Необхідно цілеспрямовано впливати на розвиток стосунків у групі для створення сприятливого психологічного клімату і плідної співпраці.
- ◎ Для налагодження ефективних стосунків в організації менеджеру необхідно знати:
  - сутність проблеми взаємодії людини та організаційного оточення;
  - характеристики, які визначають поведінку людини в організації;
  - характеристики організаційного оточення, які впливають на процес виконання людиною своїх обов'язків.

# ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОЛЕКТИВУ

- ⦿ Приймаючи рішення про входження в групу (організацію), індивід розуміє, що йому доведеться чимось поступитися, відмовитися від звичного способу життя. Натомість він отримує певні можливості для задоволення власних потреб. Тобто людина укладає своєрідну психологічну угоду з організацією.
- ⦿ Психологічна угода - сукупність очікувань особи щодо її внеску в організацію і того, що організація надаватиме їй взамін. Психологічна угода не зафіксована на папері й умови її нечіткі.
- ⦿ Організація визначає свою потребу в працівниках, здатних виконувати певну роботу, вказує, на яких умовах вона згодна зарахувати їх до свого складу. Відсутність вибору змушує працівників погоджуватися на ці умови, навіть якщо вони не зможуть задовольнити свої потреби.

# СУТНІСТЬ, ВИДИ КОЛЕКТИВІВ (ГРУП)

- ◉ Група (колектив) - дві особи чи більше, які мають спільну мету і для її досягнення взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа впливає на інших і одночасно перебуває під їхнім впливом.
- ◉ Взаємодія членів групи відбувається на основі стабільних рольових стосунків і з дотриманням певних норм та правил поведінки. У межах організації щодо груп людей, які формуються для виконання виробничих завдань, доречно вживати термін «колектив».
- ◉ Колектив характеризується такими ознаками:
  - спільною метою. Вона може формуватися внаслідок взаємного впливу індивідуальних цілей членів групи або визначатися ззовні, відповідно до місії організації, але завжди буде єдиною для всіх;
  - психологічним визнанням членами колективу один одного і ототожнення себе з ним. У його основі — спільні інтереси, ідеали, принципи, подібність характерів тощо;
  - практичною взаємодією людей у процесі досягнення спільної мети. Внаслідок такої взаємодії потенціал колективу стає істотно більшим від суми потенціалів його членів (синергічний ефект), що досягається підсиленням інтелектуальних можливостей членів колективу, підвищенням продуктивності їхньої праці внаслідок раціонального розподілу робіт, кооперації тощо.\*

# ФОРМАЛЬНІ ГРУПИ

- ⊙ Наслідком структурування фірми по горизонталі та вертикалі є *формальні групи*. Їх кількість відповідає кількості структурних одиниць (підрозділів) фірми.
- ⊙ Формальні групи — об'єднання людей у межах організації, створені за рішенням вищого керівництва для виконання певних виробничих чи управлінських функцій.
- ⊙ До формальних груп відносять:
  - *керівні групи* (топ-менеджери та їхні команди, які розробляють стратегічні рішення і вирішують ключові питання);
  - *робочі групи* (постійні групи, об'єднані виконанням спільного завдання: колективи виробничих цехів, функціональних відділів);
  - *цільові групи, або комітети* (мають право на групове прийняття рішень і створені для реалізації певних завдань чи проектів; вони можуть бути тимчасовими і постійними — ради, комісії, проектні команди тощо).

# НЕФОРМАЛЬНІ ГРУПИ

- *недосконала модель поведінки працівників у спланованій ситуації.* Поза увагою керівника залишаються методи виконання роботи і взаємодія людей, які у процесі роботи групи формуються спонтанно, з огляду на досвід, знання, звички членів групи. З часом вони набувають усталеності та стійкості й виходять за межі формальних відносин;
- *конфлікти між формальною та неформальною структурами.* Досвід та знання окремих індивідів дають змогу їм виділитися із загалу і конкурувати з формальними лідерами за вплив на групу. Це трапляється тоді, коли планові завдання занадто деталізовані й доведені до абсурду, або ж коли запропоновані керівником методи роботи йдуть врозріз зі звичними чи порушують певні традиції, що склались у групі. Якщо дії такої людини підтримують інші, формується соціальне середовище, яке починає діяти не за приписами керівництва, а навпаки, протистояти йому і значно послаблювати його вплив. Тобто утворюється неформальна група.
- Неформальні групи виникають спонтанно і зумовлені різними обставинами, але передусім прагненням задовольнити певні потреби, які не можуть бути реалізовані у межах формальних груп.
- Неформальна група — спонтанно утворене об'єднання людей, які вступають у взаємодію для досягнення певних цілей.

# ОСНОВНІ ВІДМІННОСТІ ФОРМАЛЬНИХ І НЕФОРМАЛЬНИХ ГРУП

8

Класифікаційна ознака	Характеристики	
	Формальні групи	Неформальні групи
<b>Мета</b>	Визначається організацією відповідно до місця групи у формальній структурі	Задоволення соціальних потреб, що перебувають поза межами інтересів формальної організації (хобі, дружба, кохання тощо)
<b>Умови виникнення</b>	За заздалегідь розробленим проектом побудови організації	Створюються спонтанно
<b>Лідер</b>	Призначається організацією	Визнається групою
<b>Комунікації</b>	Формальними каналами з іншими структурними елементами та всередині групи	Переважно неформальні канали як у групі, так і поза її межами
<b>Взаємодія між членами групи</b>	На основі виробничих завдань	Розвиваються спонтанно
<b>Форми впливу на членів групи</b>	Всі форми, але переважають економічного та адміністративного характеру	Переважно методи персонального психологічного впливу



# ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ

- уявлення про мету створення колективу. Якщо воно чітке і відповідає внутрішнім переконанням і прагненням людей, то вони готові заради її досягнення цілком чи частково підкоритися груповій владі;
- позитивна оцінка організацією результатів діяльності колективу. Якщо колектив досяг певних успіхів і його оцінило керівництво, то члени колективу, впевнені у правильності свого рішення щодо входження у нього, з ентузіазмом працюватимуть далі;
- психологічна і соціально-психологічна сумісність членів колективу. В основі психологічної сумісності — темперамент членів колективу. У разі несумісності характерів чи позицій окремих індивідів колектив стає конфліктним і малоефективним.
- наявність сильного лідера (керівника), якому люди готові підкорятися заради досягнення мети;
- уміння колективу знаходити своє місце у формальній чи неформальній структурі організації, завдяки чому він міг би реалізувати свій потенціал і не перешкоджав у цьому іншим колективам.

# СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА СУМІСНІСТЬ ПЕРЕДБАЧАЄ:

- відповідність особистих здібностей особи структурі й змісту її діяльності, що забезпечує нормальне виконання нею роботи та позитивне сприйняття успіхів інших;
- однакові моральні позиції, що є основою довіри між людьми;
- однорідність основних мотивів діяльності членів колективу, що сприяє їх кращому взаєморозумінню;
- можливість реального взаємодоповнення й органічного поєднання можливостей і здібностей кожного у творчому процесі;
- раціональний розподіл функцій між працівниками, що перешкоджає досягненню успіху за рахунок іншого;

# СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ

- ◎ *Стадія формування.* Починається з відповідного Рішення, оформленого юридично. На цій стадії стосунки формуються стихійно. Люди намагаються діяти, не дратуючи колег, і такої самої поведінки очікують від інших. Виникає своєрідний психологічний цейтнот, який може бути ліквідований активнішою, ніж інші, людиною, що прагне якимось спрямовувати діяльність групи. Однак такого активіста за спиною засуджують та критикують, а до тих, хто самоусувається від проблем, ставляться доброзичливо. Такий стан називається груповим позиційним негативізмом, який необхідно перебороти за допомогою зовнішнього впливу. У цьому разі природним чинником, що об'єднує членів групи, є нагальна робота. Вона повинна бути всім достатньо знайома, проста і настільки швидко виконана, щоб не було часу вникати у психологічні проблеми. Ефективність виконання цієї роботи залежатиме від чіткості вказівок керівника. Тому на цій стадії використовується переважно *вказівний стиль управління*. У процесі трудової діяльності члени групи пізнають одне одного, між ними встановлюється психологічна спорідненість.

# СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ

- *Стадія притирання.* Настає тоді, коли група працює над завданням, яке передбачає трудовий внесок кожного. У цьому разі з'являються конкретні проблеми. Ефективну співпрацю можуть гальмувати відсутність чітко визначених цілей, нераціональний розподіл праці, несприятливі зовнішні обставини.
- Між членами колективу формуються певні стосунки, подальший розвиток яких значною мірою зумовлює здатність людей ефективно співпрацювати. Це:
  - дружня кооперація, взаємодопомога, що ґрунтуються на повній довірі;
  - товариське суперництво в окремих сферах діяльності у межах позитивних відносин;
  - невтручання, дистанціювання одне від одного за відсутності і суперництва, і співробітництва;
  - агресивне суперництво, орієнтація на індивідуальні цілі навіть за умов спільної роботи, взаємна недовіра;
  - суперництво у межах спільної діяльності та негативне ставлення один до одного.
- Для спрямування розвитку групи в необхідне організації русло потрібна авторитетна людина, лідер, який би брав на себе відповідальність за рішення і згуртовував людей для досягнення спільних цілей. Для управління групою на цій стадії доцільно застосовувати *підтримуючий стиль керівництва*, який допоможе швидше й чіткіше з'ясувати диспозиції.

# СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ

- *Стадія нормалізації.* На цій стадії група вже постає як команда, хоч і неідеальна. Командну роботу в сучасному менеджменті вважають ключовим чинником успіху багатьох фірм. Члени групи мають чіткі уявлення про інших працівників і їхні методи роботи. Ролі у групі часто пов'язані саме із завданнями, і всі прагнуть їх виконувати якнайкраще.
- На стадії нормалізації відпрацьовуються власні способи роботи, визначається взаємодія між працівниками, формується відповідна система стосунків. Група відзначається високою продуктивністю роботи, але менеджер прагне її ще підвищити, відшукуючи для цього резерви у сфері мотивації. Перед ним стоять питання: як підтримати досягнутий рівень продуктивності? як досягти більшої згуртованості команди? які цінності поділяють усі в групі? який вид мотивації є дієвим для цієї команди? та ін.
- Навіть якщо атмосфера у групі доброзичлива, існує певна система норм, що є основою контролю з боку колективу за поведінкою кожного. Зростання згуртованості групи підвищує її тиск і контроль (комусь із її членів можна керувати, іншому — жартувати, але робити і те, і друге можна далеко не кожному). Тобто формується внутрішньогрупова неформальна ієрархічна структура стосунків. Це слід брати до уваги менеджерові. *Щоб ефективно керувати групою. Найкращим для цього є стиль співробітництва.*

# СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ

- ◎ *Стадія повної інтеграції (єдності).* Працівники визнають цінність кожного для групи. Атмосфера тепла, приятельська і безпечна. Всі пишаються своєю належністю до цієї групи.
- ◎ Таку команду називають ідеальною. Співробітництво і комунікації здійснюються гнучко і цілеспрямовано. Ролі й норми розмиті. До такої групи можна легко приєднатися. Група покладається як на власні, так і на інші ресурси; члени групи ініціативні, прагнуть постійно розвиватися і згодні працювати на загальне благо. Вся діяльність спрямована на пристосування до змін, оскільки статичний стан є неперспективним. Найкращим стилем для керування такою групою є *делегування*.

# ХАРАКТЕРИСТИКА ГРУП ТА КОМАНД

- ◎ Ефективність групової діяльності залежить від багатьох чинників, найважливішими серед яких є: розмір, склад групи, групові норми, згуртованість групи, конфліктність усередині групи, статус членів групи, групові ролі.
- ◎ *Розмір групи.* Вважають, що оптимальною для управління і міжособистісного спілкування в процесі діяльності є група, котра налічує 5-9 осіб. Такий колектив найменш конфліктний і найбільш оперативний. У групі, до якої належить менше п'яти осіб, творчий потенціал знижується, що зумовлено не лише зменшенням кількості ідей, а й відмовою від ризикованих рішень, оскільки відповідальність за прийняті рішення стає більш персоніфікованою. Групу, у якій більше 9-10 осіб, складно координувати, її члени можуть відчувати труднощі у висловленні та обґрунтуванні своїх думок перед іншими, що негативно позначається на вивченні проблем, які не мають однозначного вирішення. Крім того, збільшення кількості людей у групі посилює тенденцію до ухиляння від роботи, з'являються неформальні угруповання, дії і наміри яких часто є суперечливими.

# ХАРАКТЕРИСТИКА ГРУП ТА КОМАНД

- ◉ *Склад групи.* Досвід свідчить, що група має складатися з людей з різними позиціями, ідеями, мисленням тощо. Така група працює ефективніше, висуває і розглядає більше альтернатив, а значить, приймає обґрунтованіші рішення.
- ◉ *Групові норми.* Прийняті групою норми суттєво впливають на поведінку кожної особи. Норми підказують працівникам, якої поведінки і якої роботи очікують від них. Тільки дотримання норм дає змогу кожному розраховувати на причетність до групи, її визнання і підтримку. Однак групові норми можуть мати не лише позитивний, а й негативний характер (прогули, деструктивна критика діяльності фірми тощо). Досвід підтверджує, що добре приживаються і культивуються ті норми, які відповідають менталітету працівників, і погано — ті, що їм суперечать.
- ◉ *Згуртованість групи.* Високий рівень згуртованості групи підвищує ефективність діяльності всієї організації, якщо цілі обох узгоджуються. У згуртованих групах менше проблем у спілкуванні, менше непорозумінь, напруженості, недовіри, вища продуктивність. Водночас згуртованість може набути характеру групової однастайності, коли тиск групи на окремих її членів стає надмірним. Груповий тиск — чи не найсильніший спосіб впливу на поведінку індивіда в межах колективу, який, навіть маючи рацію, змушений поступитися, щоб не вступити у конфлікт.



# ХАРАКТЕРИСТИКА ГРУП ТА КОМАНД

- ⊙ *Конфліктність групи.* Наявність у групі несхожих людей сприяє підвищенню ефективності її роботи. Однак часто це є причиною конфліктних ситуацій. Щоб уникнути негативного впливу конфліктів на діяльність групи, необхідно скеровувати їх у функціональне русло.
- ⊙ *Статус членів групи.* Визначається місцем у службовій ієрархії, посадою, досвідом, інформованістю тощо. Ці фактори можуть впливати на підвищення або зниження статусу індивіда залежно від цінностей і норм групи. Як правило, на співробітників більший вплив має той, хто має вищий статус. Але не завжди його позиція є найкращою. Часто саме «новачки» мають цікаві, нестандартні ідеї, які можуть бути корисними організації. Тому для забезпечення високої ефективності Роботи у групі необхідно створити такий клімат, щоб Думка працівників з вищим статусом не домінувала над ДУМКОЮ інших.

# ХАРАКТЕРИСТИКА ГРУП ТА КОМАНД (ОСОБЛИВОСТІ КОЛЕКТИВНОЇ ПОВЕДІНКИ)

Уривки з мультфільмів Г. Бардіна:

- ⊙ <http://www.youtube.com/watch?v=gG-TLOS3sN8>
- ⊙ <http://www.youtube.com/watch?v=fJAfO00guXA>
- ⊙ [http://www.youtube.com/watch?v=\\_7XbBX07gw0](http://www.youtube.com/watch?v=_7XbBX07gw0)

# РОЛІ ЧЛЕНІВ ГРУПИ.

- Розрізняють три види групових ролей: цільові, підтримуючі і негативні ролі.
- *Цільові ролі*. Їх розподіляють таким чином, щоб була можливість відбирати і виконувати групові завдання. Їх умовно називають: «голова», «генератор ідей», «комунікатор-добувач інформації», «скептик-аналітик», «контролер-фінішер».
- «Голова» — авторитетна людина з високою самодисципліною, яка вміє поставити перед командою стратегічні цілі та завдання. Досягає цього не за рахунок своїх прав і влади, а завдяки такій організації роботи, за якої члени команди реалізують поставлені перед ними завдання як свої власні.
- «Генератор ідей» — індивід з найвищим рівнем інтелекту і найрозвинутішою фантазією. Автор оригінальних ідей, думок, пропозицій, нових підходів, нетрадиційних рішень.
- «Скептик-аналітик» — людина з високим рівнем інтелекту і флегматичним характером. Рідко пропонує оригінальні ідеї, однак визначає критерії, за якими слід оцінювати подані ідеї, і обов'язково виявить допущені при їх обґрунтуванні помилки, що зробить обговорюваний проект реальнішим.
- «Комунікатор-добувач інформації» — своєрідний розвідник з неабиякими здібностями і можливостями у міжособистісному спілкуванні. Інформує групу про всі події, підтримує стосунки з політиками і підприємцями, громадськістю і науковцями і в такий спосіб запобігає рецидивам групового мислення, коли рішення приймаються без урахування реалій навколишнього (для даної команди) світу.
- «Контролер-фінішер» — це людина порядку, яка не любить розхристаності, змушує ~~дотримуватись~~ планів і відповідної якості в роботі.

# РОЛІ ЧЛЕНІВ ГРУПИ.

- ◎ *Підтримуючі ролі.* Передбачають поведінку, яка сприяє підтримці та активізації діяльності групи. Такими умовними ролями є «секретар-оформлювач рішень»; «організатор»; «душа команди».
- ◎ *«Секретар-оформлювач рішень».* Його основна функція — чітке оформлення результатів. Об'єднує всі ідеї і думки в один завершальний проект, тому заохочує усіх до участі у підведенні підсумків обговорення проекту, домагається чіткості формулювань, дбає про те, щоб висновки підтверджували реальність та вигідність проекту.
- ◎ *«Організатор».* Його діяльність спрямована на практичне виконання завдань. Він раціоналізує виконання роботи і доводить справу до кінця.
- ◎ *«Душа команди».* Індивід, який працює краще від інших і водночас добре знає і відгукується на проблеми своїх колег. Яскравий колективіст, дружелюбний, чуйний; «цементує» команду, емоційно підтримує ініціативу, позитивно оцінюючи внесок усіх в загальну справу. За його відсутності справи йтимуть значно гірше, особливо в кризових, стресових ситуаціях.
- ◎ *Негативні ролі.* Виникають за обставин, коли позиція певних людей або властиві їм норми поведінки не збігаються з позицією

# РОЛІ ЧЛЕНІВ ГРУПИ.

- ◎ *Підтримуючі ролі.* Передбачають поведінку, яка сприяє підтримці та активізації діяльності групи. Такими умовними ролями є «секретар-оформлювач рішень»; «організатор»; «душа команди».
- ◎ *«Секретар-оформлювач рішень».* Його основна функція — чітке оформлення результатів. Об'єднує всі ідеї і думки в один завершальний проект, тому заохочує усіх до участі у підведенні підсумків обговорення проекту, домагається чіткості формулювань, дбає про те, щоб висновки підтверджували реальність та вигідність проекту.
- ◎ *«Організатор».* Його діяльність спрямована на практичне виконання завдань. Він раціоналізує виконання роботи і доводить справу до кінця.
- ◎ *«Душа команди».* Індивід, який працює краще від інших і водночас добре знає і відгукується на проблеми своїх колег. Яскравий колективіст, дружелюбний, чуйний; «цементує» команду, емоційно підтримує ініціативу, позитивно оцінюючи внесок усіх в загальну справу. За його відсутності справи йтимуть значно гірше, особливо в кризових, стресових ситуаціях.

# РОЛІ ЧЛЕНІВ ГРУПИ.

- Негативні ролі.* Виникають за обставин, коли позиція певних людей або властиві їм норми поведінки не збігаються з позицією більшості членів групи. Такими РОЛЯМИ можуть бути: «король», «кавалер», «красуня», «критикан», «блазень» тощо.
- «*Король*» — це людина, яка звикла до головної ролі в групі і вважає, що має беззаперечне право на прийняття остаточного рішення, не зважаючи на сумніви інших; Своїм тиском придушує ініціативу і робить групу неспроможною до прийняття нестандартних рішень.
- «*Кавалер*». У всьому підтримує лідера групи, перший підхоплює висунуті ним пропозиції. Внаслідок цього створюється враження, що рішення вже знайдено, тому Робота групи завершується не оптимальним чином.
- «*Красуня*» — претендує на роль «найкращого працівника». Охоче розповідає про досягнуті успіхи; про те, якими вдалими були її ідеї, наголошує, що готова із запалом взятись за вирішення нової проблеми. Але проект, яким займається група, їй нецікавий, тому вона не хоче витратити на нього час. Така поведінка дезорієнтує групу, оскільки її члени втрачають впевненість у перспективності справи, якою займаються.
- «*Критикан*» — «скептик», який готовий заперечити будь-яку ідею, довести її ефемерність і неспроможність. Отримує задоволення від самого процесу критики, оскільки це викликає у ньому почуття самоствердження. Перетворення «скептика-аналітика» на «критикана» є небезпечним для групи, оскільки налаштовує її песимістично щодо можливості вирішити проблему.
- «*Блазень*» — особа, що звикла завжди бути в центрі уваги. Якщо в групі вона не може виділитися своїми професійними здібностями, то бодай тим, що жартуватиме — доречно і недоречно. Це розмагнічує групу, зумовлює зниження

# МІЖОСОБИСТІ ТА МІЖГРУПОВІ КОНФЛІКТИ

Конфлікт – це відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї особи.

Класифікація:

- За характером суб'єкта конфлікту: внутрішньоособистісні, соціальні.
- За характером відносин підлеглості між учасниками: «по вертикалі» (люди перебувають у підпорядкуванні одна до одної), «по горизонталі» (люди не знаходяться в підпорядкуванні один до одного; співробітники одного статусу).
- Залежно від часу протікання : короточасні, тривалі, затяжні.
- За сферою людської життєдіяльності: сімейні, побутові, виробничі, трудові, політичні, соціальні та ін.
- За результатами: *функціональні* (ведуть до підвищення ефективності організації), *дисфункціональні* (знижують особисту задоволеність, групове співробітництво та ефективність організації).
- За змістом: внутрішньоособистісний, міжособистісний, між особистістю та групою, міжгруповий.

# МЕТОДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ: СТРУКТУРНІ І МІЖСОБОВІ.

## ***Структурні методи вирішення конфлікту***

- ◎ Роз'яснення вимог до роботи. роз'яснення того, яких результатів очікують від кожного співробітника та підрозділу; керівник уточнює не для себе, а для того, щоб його підлеглі добре зрозуміли, чого чекають від них у кожній конкретній ситуації.
- ◎ Координаційні та інтеграційні механізми. Один з найпоширеніших механізмів - ланцюг команд, установлення ієрархії повноважень упорядковує взаємодію людей, прийняття рішень та інформаційні потоки всередині організації.
- ◎ Загальноорганізаційні комплексні цілі. Установлення загальноорганізаційних комплексних цілей - ще один структурний метод управління конфліктною ситуацією. Ефективне здійснення цих цілей потребує спільних зусиль двох чи більше співробітників або груп і відділів. Ідея, закладена в ці вищі цілі, - направити зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети.



# МЕТОДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ: СТРУКТУРНІ І МІЖСОБОВІ.

## *Міжособові методи вирішення конфлікту*

- ◎ Ухилення. Ця стратегія має на увазі, що людина намагається уникнути конфлікту, тобто не потрапляти в ситуації, що провокують виникнення суперечностей.

Стратегію ухилення зазвичай застосовують у таких типових ситуаціях:

- напруженість занадто велика і необхідно її послабити;
- результат не дуже важливий, і рішення настільки тривіальне, що не варто витратити на нього сили;
- вирішення цієї проблеми може призвести до додаткових неприємностей:
- зрозуміло, що не можна вирішити конфлікт на свою користь;
- потрібно виграти час, можливо, для того, щоб одержати додаткову інформацію або заручитись чиеюсь підтримкою;
- ситуація дуже складна, і вирішення конфлікту занадто багато потребуватиме;
- мало влади для вирішення проблеми чи для вирішення її бажаним способом;
- інші мають більше шансів вирішити проблему;
- намагатися вирішити проблему негайно небезпечно, оскільки розкриття і відкрите обговорення конфлікту може тільки погіршити ситуацію.

# МЕТОДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ: СТРУКТУРНІ І МІЖСОБОВІ.

## *Міжособові методи вирішення конфлікту*

- ◎ Згладжування. Ця стратегія характеризується поведінкою, яка диктується переконанням, що не варто сердитися, тому що «ми усі - одна щаслива команда, і не слід розгойдувати човен».
- ◎ Примус. Тут переважають спроби примусити прийняти свою точку зору за будь-яку ціну. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших, він зазвичай поводить себе агресивно і для впливу на інших використовує владу шляхом примусу.
- ◎ Компроміс. Ця стратегія характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише деякою мірою. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, оскільки це зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість швидко вирішити конфлікт, задовольнивши обидві сторони.
- ◎ Співробітництво дозволяє виробити довгострокові взаємовигідні рішення, а в результаті компромісу може бути знайдений лише тимчасовий придатний варіант. Нерідко через якийсь час виявляється неадоволеність прийнятими рішеннями. Поновлення конфлікту в зміненому вигляді стає неминучим.

# МЕТОДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ: СТРУКТУРНІ І МІЖОСОБОВІ.

## ***Міжособові методи вирішення конфлікту***

Типові ситуації, у яких стратегія компромісу є найефективнішою:

- обидві сторони мають однакову владу і мають взаємовиключні інтереси;
  - потрібно одержати рішення швидко, оскільки немає часу або це більш економічний і ефективний шлях;
  - можна погодитись на тимчасове рішення;
  - можна скористатися короткочасною вигодою;
  - інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними;
  - задоволення бажання має не занадто велике значення і можна трохи змінити поставлену на початку мету;
  - компроміс дозволяє зберегти взаємини й одержати хоч щось, аніж усе втратити.
- ◎ Вирішення проблеми. Це - визнання відмінності в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти курс дій, прийнятний для всіх сторін. Той, хто користується такою стратегією, не намагається досягти своєї мети за рахунок інших, а скоріше шукає найкращий варіант вирішення конфліктної ситуації.