

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка  
Навчально-науковий інститут педагогіки і психології  
Кафедра менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

**Гулинін Валентин Миколайович**

**УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЦЕСАМИ В КОНФЛІКТНИХ  
СИТУАЦІЯХ У ВІЙСЬКОВИХ КОЛЕКТИВАХ**

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота  
на здобуття освітнього ступеня магістр

Науковий керівник  
\_\_\_\_\_ Л.В. Пшенична  
кандидат наук з державного  
управління, професор,  
професор кафедри менеджменту освіти  
та педагогіки вищої школи  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 року

Виконавець  
\_\_\_\_\_ В.М. Гулинін  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 року

СУМИ 2020

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЦЕСАМИ В КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ У ВІЙСЬКОВИХ КОЛЕКТИВАХ .....	7
1.1. Поняттєвий апарат дослідження проблеми управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військових колективах .....	7
1.2. Функції конфліктів в управлінні військовими колективами ...	12
1.3. Етапи розвитку конфліктних ситуацій та управління ними у військових колективах .....	15
Висновки до розділу 1 .....	31
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЦЕСАМИ В КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ У ВІЙСЬКОВИХ КОЛЕКТИВАХ .....	33
2.1. Дослідження стану управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військовому колективі Збройних Сил України .....	33
2.2. Фактори управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військових колективах .....	41
2.3. Стратегії управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військовому колективі .....	51
2.4. Посередницька сторона в управлінні соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військовому колективі .....	60
Висновки до розділу 2 .....	69
ВИСНОВКИ .....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	76
ДОДАТКИ .....	85

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У Концепції морально-психологічного забезпечення підготовки та ведення операцій (бойових дій) Збройних Сил України зазначається, що важливою складовою бойової готовності та боєздатності військ є високий моральний дух особового складу [2, с. 10]. У цьому контексті однією з першорядних проблем, яку необхідно вирішувати командним кадрам в сфері військового управління, є врахування у своїй діяльності психології військового колективу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в підрозділах та частинах, підтримання його морального духу та боєздатності. Саме це актуалізує проблему управління військовими колективами, врахування соціально-психологічних процесів і явищ які відбуваються в них. Відповідно до чинних вимог до управління військовою організацією, як ієрархічною структурою, на підставі Статуту Збройних Сил України, військовослужбовець може мати статус керівника або підлеглого. Субординаційні відносини спонукають до взаємин у військових колективах, надають пріоритетного значення позиції керівника незалежно від морально-правової оцінки його дій, що є мотивом для розвитку конфліктних ситуацій, особливо міжособистісних, між керівниками та підлеглими [3].

Дослідження міжособистісних конфліктів, що виникають в різних діадах (офіцер-офіцер, офіцер-прапорщик, офіцер-солдат, прапорщик-солдат і тощо) представляє безперечний інтерес. Але особливої уваги управлінню соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військових колективах достатньо не приділено.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Вивченням проблеми міжособистісних стосунків, котрі є основним чинником формуючим соціально-психологічний клімат колективу, та дослідженням проблеми конфліктів займалися такі відомі вчені, як Г. Андрєєва, Н. Анцупов, В. Бойко, В. Васькова, Г. Гайдукевич, Г. Дубчак, М. Дойч, Г. Лайоль, В. Лозниця, К. Левін, В. Шепель, С. Ємельянов та багато ін.

Вагомий внесок у дослідження проблеми психологічного клімату як умови ефективної професійної діяльності військових колективів було зроблено військовими вченими А. Анцуповим, А. Барабаншиковим, Ю. Бобровим, М. Варієм, О. Глотчкіним, В. Давидовим, В. Зв'ягінцевим, Р. Каленіченко, А. Караяні, В. Каширіним, М. Корольчуком, Г. Ложкіним, С. Маслюком, Б. Паригіна, А. Петровського, Є. Потапчуком, М. Пірен, І. Саповим, С. С'єдіним, Е. Утлік, Н. Феденко, В. Ягуповим, J. Kunze, O. Brauna, M. Sadera, L. Hubera, G. Weissa, W. Kesself та ряд інших авторів. У них одержали розвиток нові концептуальні підходи до розуміння сутності психології колективу [52; 62; 67].

Однак, у всіх роботах згаданих вище авторів проблема управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військових колективах практично не розглядалася. Недостатня розробленість проблеми та її практична значимість обумовили вибір теми дослідження: *«Управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військових колективах»*.

Таким чином, необхідність подальшого розвитку питань управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військових колективах обумовлює тему дослідження, визначаючи її актуальність, структуру, мета і завдання.

*Мета дослідження* – дослідити теоретико-практичні основи процесу управління конфліктними ситуаціями у військових колективах, що виникають між офіцерами в ланці «керівник – підлеглий» та визначити стратегії управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військових колективах.

*Завдання дослідження:*

1. Виявити поняттєвий апарат дослідження проблеми управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військових колективах.
2. Визначити функції та етапи розвитку конфліктних ситуацій та управління ними у військових колективах.

3. Дослідити стан управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військових колективах.

4. Відокремити фактори, що впливають на управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військовому колективі.

5. Визначити стратегії управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військових колективах.

*Об'єкт дослідження* – управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військових колективах.

*Предмет дослідження* – теоретико-практичні основи управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військових колективах.

*Методи дослідження* – аналіз філософської та психолого-педагогічної літератури – для визначення наукових основ управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військових колективах; метод моделювання – для розробки рекомендацій щодо управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військових колективах; емпіричні: опитування, бесіда, анкетування, експертна оцінка й самооцінка, аналіз статистичних даних, спостереження.

*Наукова новизна одержаних результатів* полягають в узагальненні теоретико-практичних основ управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військових колективах.

Подано теоретичне обґрунтування сутності, змісту, структури, функцій і динаміки конфлікту керівника та підлеглого, як специфічної форми соціальної взаємодії, визначено основні сутнісні ознаки конфліктної взаємодії керівника та підлеглого. У дослідженні запропоновано нові дефініції таких понять, як конфліктна ситуація та конфліктна взаємодія. Виявлено пріоритетні стратегії управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військових колективах. Визначено особливості управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військових колективах.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає в можливості впровадження результатів та висновків дослідження у практичній управлінській діяльності керівників організацій, зокрема Збройних Сил України.

*Апробація результатів та публікації.* Матеріали дослідження, його основні положення та практичні результати доповідалися та обговорювалися на VI Міжнародній науково–практичній конференції «Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний, європейський та національний виміри змін» (Суми, 23-24 квітня 2020 р.); IV Міжнародній науково-практичній конференції «Європейський університет: імідж, мобільність та соціальні перспективи» (Суми, 06-07 травня 2020 р.) та на II Міжнародній науково-практичній конференції «Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспективи» (12-13 листопада 2020 р.) при Сумському державному педагогічному університеті імені А.С.Макаренка.

*Публікації:*

1. Гулінін В.М. Соціальний конфлікт як наукова проблема сучасності. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (12-13 листопада 2020 року, м. Суми). Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2020. – С. 45–46.

2. Гулінін В. М. Етапи розвитку конфліктних ситуацій та управління ними у військових колективах. *Магістр : збірник наукових праць молодих учених* / Гол. Ред. О.Г. Козлова. Суми : ФОП Цьома С.П., 2020. – С. 76–81.

*Структура та обсяг роботи.* Магістерська робота складається з двох розділів, 2 додатків, 10 рисунків, 3 таблиць, загальний обсяг сторінок – 96 та використаних джерел – 102 найменування.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЦЕСАМИ В КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ У ВІЙСЬКОВИХ КОЛЕКТИВАХ**

#### **1.1. Поняттєвий апарат дослідження проблеми управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військових колективах**

Теорія конфлікту охоплює широке коло питань. Зокрема – визначення самого поняття «конфлікт», розкриття природи соціального конфлікту як особливого суспільного явища, причин та умов виникнення конфлікту і конфліктних ситуацій, можливостей їх прогнозування.

Слово «конфлікт» походить від латинського «conflictus», що означає зіткнення. Сама етимологія слова дає ключ до пояснення сутності конфлікту [76].

Соціальний конфлікт є видове по відношенню до родових понять «соціальне протиріччя» та «соціальний антагонізм». Соціальний конфлікт – це зіткнення двох або більше протилежних сторін; це зовнішнє вираження, одна з форм соціального протиріччя, його «емпіричний» прояв на поверхні соціальної дійсності. Одночасно конфлікт виступає в якості зрілого ступеню розвитку означеного типу суперечностей [44, с. 167].

Виниклі на базі об'єктивних протиріч, конфлікти та конфліктні ситуації в тому і виражаються, що вони усвідомлюються на рівні суб'єктивності: окремої особистості, певної соціальної групи тощо. Адже соціальний конфлікт – це саме усвідомлене протистояння. Усвідомлення конфліктної ситуації веде до формулювання суб'єктами конфлікту певних цілей та ідей, програм дій та боротьби, до їх втілення в реальних практичних діях щодо досягнення поставлених цілей та завдань.

Таким чином, соціальний конфлікт – це усвідомлене зіткнення, протиборотство мінімум двох людей, соціальних груп, їх взаємно протилежних потреб, інтересів, цілей, відносин, установок і цінностей, істотно значущих для особистості чи групи.

Для з'ясування сутності конфлікту необхідно, перш за все, з'ясувати зміст таких понять, як учасник та суб'єкт конфлікту. Учасником конфлікту може бути будь-яка людина, а також організація або група осіб, які беруть в ньому участь, не обов'язково віддаючи собі звіт про цілі та завдання конфліктного протистояння. Учасником конфлікту може виявитися стороння особа, яка випадково потрапила до зони конфлікту і не має в ньому власного інтересу. Крім того, учасник конфлікту може абсолютно не мати можливості якимось чином впливати на хід його розвитку, чого, до речі, ніяк не можна сказати про суб'єкта конфлікту [89, с. 72-74].

Суб'єктом соціального конфлікту слід вважати ту особистість, організацію, інститут або громадську групу, яка здатна створювати конфліктну ситуацію, тобто самостійно впливати на хід конфлікту у відповідності зі своїми інтересами, впливати на поведінку та стан інших, викликати важливі зміни в соціальних відносинах.

Суб'єктами соціального конфлікту, як правило, є:

- учасник конфліктної ситуації (особа, група, організація безпосередньо залучені в усі фази конфлікту);
- противник (особа, група, організація дотримується протилежної точки зору по відношенню до основного, вихідного або безпосереднього предмету конфлікту);
- опонент (учасник спору, який має протилежні точку зору, погляди, переконання, аргументи).

Опонентів в соціальному конфлікті прийнято поділяти на сильних (мають більш високий рівень знань, навиків, умінь, здібностей та особистісних якостей у порівнянні з іншими учасниками конфлікту) і слабких (як протилежність сильним опонентам), а також за рангом на опонентів 1, 2 і 3 рангів.



Прийнято вважати, що опонент 1-го рангу в процесі соціального конфлікту відстоює особисті інтереси, опонент 2 -го рангу власні інтереси в сукупності з інтересами малої групи, 3-го рангу особисті інтереси в сукупності з інтересами великої соціальної групи. Відповідно чим вище ранг опонента, тим більше він висловлює громадські інтереси, тим більше у нього шансів повністю оволодіти об'єктом соціального конфлікту.

Кожен конфлікт неповторний, а значить, неповторні відносини людей в процесі його розвитку. Однією з важливих різноманітностей соціального конфлікту є соціально-трудова конфлікт, як специфічний вид відносин між учасниками трудового процесу.

Розуміння психології військового колективу як цілісного явища і загальної її характеристики можливо лише в рамках системного підходу. Для характеристики процесу управління соціальними процесами використано різні критерії. Так, наприклад, в рамках системно-функціонального підходу можна виділити три групи соціальних процесів, які по-різному впливають на життєдіяльність військового колективу: а) соціальні процеси, що сприяють до інтеграції колективу (згуртованість колективу, його ціннісно-орієнтована єдність, суспільна думка, груповий настрій, колективістські традиції тощо) [16]. Інтеграція проявляється в згуртованості колективу, єдності колективістських спрямувань; б) соціальні процеси, що сприяють диференціації, роз'єднанню військового колективу (лідерство, конфлікти тощо); в) соціальні процеси, що сприяють як інтеграції, так і, диференціації військового підрозділу (переконання, навіювання, наслідування тощо) [7; 12; 15].

Специфіка управління соціальними процесами у військовому колективі полягають у тому, що, по-перше, його діяльність має високу суспільну значущість, яка забезпечує успішне функціонування інших колективів (трудових, навчальних, сімейних) і суспільства в цілому; по-друге, означений процес детально регламентований та вимагає від воїнів чіткості, точності, узгодженості під час виконання наказів, розпоряджень; по-третє, стосунки між військовослужбовцями діляться на чітко обумовлені – службові, або офіційні

(регламентуються статутами Збройних Сил України), та неслужбові, або неофіційні, емоційні (виникають між військовослужбовцями самі по собі, на основі симпатій, спільних інтересів, нахилів, а не з волі командирів, керівників). Слід виділяти такі найважливіші компоненти в структурі психології військового колективу: суспільна (колективна) думка, колективні погляди; колективні інтереси, потреби, запити, прагнення; колективні традиції, звички, звичаї; колективні настрої, соціальне почуття, панічні прояви; міжособистісні взаємини, спілкування, взаємні оцінки, домагання, вимоги тощо [19].

Серед головних питань теорії управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військовому колективі важливе місце належить їх типології, що обумовлено потребою регулювання конфлікту, передбачення його наслідків.

Відомі різні класифікації конфліктних ситуацій. Підставами для класифікації зазвичай виступають джерела конфліктних ситуацій, їх зміст, значимість конфліктних чинників, структурно-динамічні характеристики (інтенсивність, тривалість і тощо), функціональні наслідки, ступінь інституалізації та ін.

Класифікуються конфліктні ситуації, виходячи зі складу та кількості сторін, що беруть участь в протиборстві, застосування в них насильства, ступеня їх гостроти та інтенсивності. Виділяють конфліктні ситуації на ґрунті антагоністичних і неантагоністичних протиріч.

Способи вирішення антагоністичних конфліктів обумовлені або обов'язковим руйнуванням структур конфліктуючих сторін, крім однієї, або, щонайменше, повною відмовою всіх конфліктуючих сторін, крім однієї, від прагнення досягти своїх цілей. Ця одна сторона і виграє конфлікт. Головна характеристика такого способу вирішення конфлікту – відсутність компромісного результату, при якому конфліктуючі сторони або примиряються з частковим задоволенням своїх інтересів, або якось узгоджують власні цілі.

Неантагоністичні конфлікти допускають не настільки драматичні результати, як конфлікти першого типу. Тут можливі більш різноманітні шляхи вирішення: компроміси (тимчасові або постійні), конструювання спільної мети і тощо Ці конфлікти на відміну від перших можна назвати компромісними.

Зазначимо, що процес управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військовому колективі розрізняються також на [5, с. 15]:

1. Міжособистісний конфлікт – ситуація, коли два і більше членів однієї групи переслідують несумісні цілі і реалізують суперечливі цінності, або одночасно в конфліктній боротьбі прагнуть до досягнення однієї і тієї ж мети, яка може бути досягнута лише однією зі сторін.

2. Конфлікт між особистістю та групою – зіткнення суперечливих інтересів, потреб, цінностей, цілей між окремою особистістю та групою людей.

3. Міжгруповий конфлікт – коли конфліктуючими сторонами виступають соціальні групи (великі і малі), що сприймають себе цілісними утвореннями, що переслідують несумісну мету та перешкоджають один одному на шляху їх здійснення. Вищою формою прояву міжгрупового конфлікту є класова боротьба, вищою формою класової боротьби виступає соціальна революція.

4. Міжконфесійний конфлікт – коли конфліктуючими сторонами виступають великі соціальні групи, що сповідують різні релігійні погляди, непримиренно відносяться в силу особливостей віросповідання та відправлення релігійних обрядів до аналогічних поглядів протилежної сторони, визнаним як неприпустимі.

5. Міждержавний конфлікт [9, с. 36–39] – протидія двох або більше суверенних держав та їх коаліцій з приводу ресурсних, територіальних, соціально-політичних та інших, суттєвих з точки зору конфліктуючих сторін, підстав. Міждержавні конфлікти можуть бути дипломатичними, економічними, військово-політичними та протікати в формі дипломатичної напруженості, економічних санкцій, військових конфліктів низької, середньої та високої інтенсивності з переростанням в обмежену або повномасштабну ядерну і

без'ядерну війну. Міждержавні конфлікти в тій чи іншій мірі продукують всі перераховані вище види соціальних конфліктів.

Таким чином, управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військових колективах – це різні види взаємозв'язку та спілкування військових у процесі їх спільного життя та діяльності. Саме в ході означеного процесу встановлюються, зберігаються та змінюються найважливіші форми взаємовпливів та контактів військових, групової та колективної взаємодії.

## **1.2. Функції конфліктів в управлінні військовими колективами**

Дослідження конфліктів у суспільному житті неминує призводити до необхідності з'ясування функцій конфлікту у військових колективах, які можуть бути позитивними та негативними.

Зазначимо, що за своєю природою конфлікт може бути носієм як конструктивних, так і деструктивних тенденцій, що зумовлює його позитивні та негативні функції у військових колективах. До позитивних відносять:

- 1) інноваційна – сприяє розвитку військового колективу завдяки трансформації сталих форм, руйнуванню нежиттєздатних структур;
- 2) консолідуюча (інтегративна) – полягає в об'єднанні військових, що захищають власні інтереси, у виникненні інтересу до співпраці;
- 3) комунікативна – їй передуює усвідомлення учасниками конфлікту власних та чужих інтересів; реалізується вона через пошук компромісу, взаємопристосування учасників конфліктної ситуації тощо.

Негативні функції конфліктних ситуацій у військових колективах як соціального явища, найсуттєвішими з яких є: 1) дестабілізуюча – проявляється в порушенні соціального клімату військового колективу, єдності, стабільності суспільства, окремих його сфер, спільнот, колективів; 2) дезінтегруюча – спричиняє послаблення соціальних зав'язків у суспільстві, роз'єднаність, віддаленість його сфер, а також ускладнення пошуку компромісів; 3) аксіологічна – втілюється у загостреному сприйнятті, оцінці цінностей, щодо

яких спалахнула конфліктна ситуація, намаганні змінити систему пріоритетів тощо. Із сучасних вчених найчастіше вдаються до проблеми соціології конфлікту Л. Козер, Р. Дарендорф [37; 21].

Американський соціолог Л. Козер у праці «Функції соціального конфлікту» обґрунтував ідею позитивної функції соціального конфлікту у військових колективах, який є своєрідним запобіжним клапаном системи, з допомогою якого суспільство пристосовується до нових умов. Всі різновиди конфлікту він типізував на внутрішні та зовнішні, виокремлюючи у кожному з них соціально-позитивні, які ведуть до розвитку системи, та деструктивні конфлікти, що загрожують її існуванню. Л. Козеру належить найпоширеніше у світовій соціології трактування конфлікту як боротьби за цінності й претензії на певний статус, владу й ресурси; боротьби, в якій цілями є нейтралізація, заподіяння шкоди або знищення суперника. Демократичні, гнучкі суспільства небезуспішно намагаються використати конфлікти собі на користь, оскільки толерантне ставлення до них дає змогу соціальній системі перетворити їх на засіб самооптимізації [38].

Німецький соціолог Р. Дарендорф у своїй теорії «конфліктної моделі суспільства» розглядав конфлікт всюдисущим, оскільки кожне суспільство спирається на примушування одних його елементів іншими. Нерівність соціальних позицій, відмінність інтересів людей якраз і спричиняють конфлікти. А особливості суспільств він вбачав у різному ставленні до конфліктів з боку влади. У демократичному суспільстві теж є конфлікти, проте раціональні методи регулювання роблять їх невибухонебезпечними [21].

Однією з основних позитивних функцій конфлікту у військових колективах є функція розрядки напруженості між антагоністами. Соціально-контрольований та керований конфлікт сприяє вивільненню суспільного життя від напруженості у відносинах протиборчих сторін та дозволяє відновити рівновагу взаємини.

Безсумнівно, позитивними є комунікативно-інформаційна та єднальна функція конфлікту у військових колективах. У процесі зіткнень, протиріч люди

можуть краще пізнавати один одного та внаслідок цього зближуватися в рамках будь-якої спільноти, на загальній платформі.

Позитивна функція конфлікту в тому, що він може бути як би стимулятором і рушійною силою соціальних змін. Конфлікт робить соціальні відносини більш мобільними. Позитивна функція конфлікту проявляється і в сприянні формуванню соціально необхідної рівноваги, переоцінки і зміни колишніх цінностей та норм суспільства (завдяки вирішенню конфлікту), посилення лояльності членів даної структурної одиниці; в гарантії розвитку суспільства шляхом розтину протилежних інтересів, створення можливостей для їх наукового аналізу і, перш за все визначення необхідних змін. У принципі конфлікти в суспільстві можуть бути факторами його рівноваги і міцності.

У соціальних конфліктах отримують більш відкрите вираження потреби, інтереси, прагнення людей, а також причини соціальної незадоволеності або протесту, що в спокійній обстановці приховано за звичними нормами поведінки і діяльності. У стані конфлікту люди чіткіше усвідомлюють як свої, так і протилежним їм інтересам, повніше виявляють існування об'єктивних проблем та протиріч суспільного розвитку. Нерідко це пов'язано з початком процесу соціальної диференціації, який супроводжується зміною та порушенням колишніх соціальних структур.

У конфлікті відбувається поляризація протиборчих сил, але разом з цим і прямо протилежний процес, а саме, процес інтеграції, об'єднання центрів. Складаються умови та виникають передумови нової єдності, нового об'єднання, здатного діяти в конфлікті як самостійне ціле.

Звичайно, в реальній дійсності цей процес виглядає не завжди настільки однозначно. У соціальному конфлікті можуть протистояти один одному не два і не три, а набагато більше сторін, кордони, що розділяють їх фронти можуть виглядати недостатньо чітко, а розмежування не обов'язково завершується освітою самостійних соціальних одиниць. Однак основні характеристики конфліктних подій описуються з міццю простої схеми двостороннього процесу досить точно. Причому процес поляризації соціальних сил в конфлікті

виявляється настільки сильним, що втягує в сферу свого впливу навіть тих осіб, які хотіли б залишитися як поза протиріччям, так і новою соціальною єдністю [77, с. 64-68].

Таким чином, конфліктна ситуація може виступати:

- як один із способів виявлення будь-яких неполадок в соціальному організмі, що підводить адміністрацію до необхідності підготовки та прийняття рішень щодо реорганізації існуючих структур, проведення реформ. У цьому сенсі можна говорити про виконання конфліктом діагностичної функції; в ролі генератора нових структур, норм, цінностей, руйнування того, що не пройшло перевірку часом, суспільною практикою;
- конфлікт між окремими підсистемами організації сприяє отриманню інформації про навколишнє середовище, що виступає в якості одного з умов для вибору стратегії вирішення конфлікту і визначає траєкторію розвитку суспільства в майбутньому. Означена функція може бути визначена як інформативна та прогностична [1].

Таким чином, конфлікт у військових колективах – це прямий виклик внутрішньому розпорядку, стабільності суспільства. Саме руйнівний прояв конфлікту представляється проблемою, яка потребує контролю та управління. Завдання управління конфліктом у військових колективах полягає в тому, щоб не допустити його розростання або знизити його негативні наслідки.

### **1.3. Етапи розвитку конфліктних ситуацій та управління ними у військових колективах**

Соціальний конфлікт у військових колективах слід розглядати в динаміці, тобто враховувати його генезис та етапи розвитку. Зазначимо, що на думку С. Чистякова у розвитку конфлікту у військових колективах виділяються передконфліктний, власне конфлікт та постконфліктний етап [87, с. 51–54.].

Більш-менш зручні умови управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях існують на першому етапі конфлікту. Однак такі умови можна виявити і на інших етапах розвитку конфліктних відносин [60, с. 81-89; 34, с. 36-38]. Передконфліктний етап являє собою найбільш сприятливий момент втручання з метою зниження розпочатого конфлікту. На означеному етапі жоден із суб'єктів конфлікту ще не сформував мету, заради якої він пішов на конфлікт, але кожен вже зіткнувся з опором супротивника і мав можливість усвідомити, що шлях до перемоги буде нелегким.

Крім того, початок конфліктної ситуації є періодом найбільших коливань, нестійкості, хитань серед всіх його дійових та потенційних учасників. Не випадково прихильники відкритого конфлікту так багато уваги приділяють роботі з підтримки бойового духу в цей період. Саме на цьому етапі рішучі дії можуть привести до успіху, до зупинки відкритого зіткнення, до компромісу протистоять в конфлікті інтересів. Судячи з усього, численні закиди на адресу керівництва країни постійно запізненого з прийняттям рішучих заходів за результатами, наприклад, національних конфліктів, найбільш справедливі по відношенню до початкового періоду їх розвитку, коли дійсно набагато легше було домогтися миру та злагоди.

Аналізуючи національні конфлікти в різних регіонах країни, можна прийти до висновку, що стійка національна ворожнеча, стійка неприязнь до представників іншої нації майже повністю були відсутні як початкова причина виникнення вогнищ міжнаціональних зіткнень із загибеллю людей, сценами насилля та вандалізму. Відсутність адекватної реакції з боку держави породжувало глухе невдоволення і прагнення до самостійного врегулювання конфліктних ситуацій. Розростається національний конфлікт, який вже не потребує особливих приводів. Зупинити такий конфлікт з допомогою стороннього втручання вже неможливо.

Другий етап. Виклик, яким одна з сторін-учасниць ініціює конфлікт, висуваючи ряд вимог або претензій з метою домогтися поступок або позитивної реакції.



Виклик включає в себе цілі його ініціатора і визначає основні причини конфлікту, і майже завжди в тактичних цілях супроводжується загрозою або застосуванням санкцій. Вони виражаються у вигляді цілого ряду заходів, починаючи з короткочасної припинення роботи, застосування різних проміжних заходів та закінчується тривалим, масовим страйком. Конфлікт завжди починається з чітко вираженого виклику.

Третій етап. Первинна реакція на виклик. Вона виражається у вигляді оборонних, або наступальних дій, мета яких – ухилитися або нейтралізувати загрозу з боку ініціаторів виклику або ж зменшити втрати респондента за пропонувані або фактичні санкції, що містяться у виклику.

Четвертий етап. Момент найбільшого впливу однією стороною на іншу з метою подолання супротиву, вивести ситуацію з глухого кута і тим самим дозволити конфлікт на чийсь користь.

Стратегія управління може бути спрямована на подолання агресивної, конфронтаційної поведінки, досягнення компромісу, догляд, ухилення від конфлікту (що виправдовується пошуком розумного та цивілізованого виходу); співробітництво (дозволяє домогтися максимального ефекту).

П'ятий етап. Врегулювання конфлікту, на якому обґрунтовуються умови завершення конфлікту і досягаються нові угоди або домовленості або про відновлення існуючого положення до початку конфлікту, або про внесення коректив в колишні угоди. Залежно від міцності позицій сторін, які ведуть переговори. Врегулювання конфлікту може дозволити одній із сторін вимагати зміни раніше існуючого положення, що означає повне або часткове досягнення цілей одної сторони за рахунок іншої.

Шостий етап. Наслідки, що представляють «початок кінця» конфлікту. Їх можна охарактеризувати як період підведення підсумків завоювань та втрат відразу ж після врегулювання конфлікту [53].

Таким чином, конфлікт у військових колективах, який почався у процесі свого розвитку зазнає певних метаморфоз. Якщо закручену спіраль конфлікту уявити собі лінійно, то вона буде виглядати у вигляді хвилі, що має свої

підйоми і падіння. У русі конфлікту дійсно спостерігається постійне зростання напруги, інтенсивності, емоційності, яка, доходячи до певної точки, як би зависає в статичному стані, після якої починається деякий спад, зниження напруженості.

Цілком допустимо розглядати кожен етап конфлікту у вигляді витка спіралі, де є свій пік напруженості і максимального стану затишшя. Визнання хвилеподібного характеру конфлікту дає можливість використовувати засоби регулювання конфліктних відносин відповідно до того, на якому етапі розвитку перебуває конфлікт.

На різних етапах розвитку конфлікту стан військового колективу характеризується різним ступенем напруженості: задовільний стан відносин – ступінь незадоволення членів колективу доходить до 20%. Дані відносини знаходяться в умовах нормальної (робочої) соціальної напруженості.

Нестійкий стан відносин – ступінь незадоволеності військових знаходиться в інтервалі від 20% до 40%. Дані відносини характеризуються високим ступенем напруги. Така соціальна ситуація швидко може перерости в конфліктну. Аналіз факторів, що визначають даний стан та своєчасне прийняття управлінського рішення, може привести до зниження соціальної напруги.

Передконфліктний стан відносин – ступінь незадоволення в колективі знаходиться в інтервалі від 40% до 70%. Дані відносини характеризуються досить високим ступенем соціальної напруги. Поява лідера та перехід до емоційного стану соціальних груп робить колектив некерованим, призводить до відкритого конфлікту.

Конфліктний стан відносин – ступінь незадоволеності працівників знаходиться в інтервалі від 70% до 100%. Дані відносини характеризуються найвищим ступенем соціальної напруги. Колектив організовано виступає зі своїми вимогами, існує лідер або ініціативна група. Вихід з ситуації, що склалася – прийняття висунутих вимог, діалог з лідером або ініціативною

групою. Даний конфліктний стан колективу триває в межах від 2 до 5 днів і переходить на більш низький рівень емоцій та в діалогові форми відносин.

Особливим різновидом гострого конфлікту є страйк (італ. Basta – досить) – тимчасовий добровільна відмова працівників від виконання трудових обов'язків (повністю або частково) з метою вирішення виниклого спору. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод 1950 року (ратифікована Законом України від 17.07.1997 № 475/97-ВР) гарантує кожній особі, серед інших прав і свобод, право на свободу зібрань та об'єднання [27].

Відповідно до статті 11 Конвенції кожен має право на свободу мирних зібрань і свободу об'єднання з іншими особами, включаючи право створювати профспілки та вступати до них для захисту своїх інтересів. Страйк переслідує певну мету: збільшення заробітної плати, скорочення робочого дня, поліпшення умов праці, збереження і збільшення робочих місць, розширення соціальних гарантій та ін. Таким чином, страйк можна вважати акцією соціального протесту, яка здійснюється на захист економічних, соціальних прав та інтересів працівників. Страйк – це крайній захід. Перш ніж її оголосити, необхідно проаналізувати всю сукупність факторів – політичних, психологічних, матеріальних та інших [27].

Породженням конфлікту і його наслідків є стрес (англ. Stress – напруга). Будь-яке нервово роздратування негативного характеру може бути інтерпретовано як стрес. незначні стреси нешкідливі та навіть необхідні. Проблеми для індивідуумів і організацій створює надмірний стрес.

Стрес може породжуватися як організаційними, так і особистісними перипетіями. Широко поширеною причиною стресу в організаціях є перевантаження, тобто працівникові доручено непомірну кількість завдань. У цьому випадку виникає занепокоєння, відчуття безнадійності та матеріальні втрати.

Конфлікт ролей виникає, коли підлеглому пред'являють суперечливі вимоги, тобто, бувають ситуації, коли працівник, з одного боку, хоче бути

прийнятий групою і дотримуватись вимог керівництва – з іншого. У результаті виникають відчуття занепокоєння та напруги.

Невизначеність ролей виникає, коли підлеглий не впевнений в тому, що від нього очікують. На відміну від конфлікту ролей тут вимоги не будуть суперечливими, але вони ухильні і невизначені.

Нецікава робота – четвертий фактор стресу. Тобто люди, мають більш цікаву роботу, проявляють менше турботи і менш підтверджені фізичним нездужанням.

На додаток до цих чинників стрес може виникнути в результаті поганих фізичних умов (температурний режим, недолік освітлення, надмірний шум і т.п.).

Існує різні способи (стилі) управління соціальними конфліктами у військових колективах. Той чи інший стиль вибирається залежно від глибини соціально-психологічного стану сторони. Найбільш важкими вважаються випадки, коли у однієї з сторін занижена толерантність (проявляються нетерплячість, висока збудливість) і завжди є небезпека. Тому зниженню конфліктних ситуацій сприяють заходи, спрямовані на підвищення толерантності населення (в даний час вона надзвичайно низька): лише 6% опитаних громадян здатні спокійно сприймати позиції і дії, які їм не до душі. На Заході аналогічний показник наближається до 80% [22, с. 37].

Найбільш відомі способи управління конфліктами являються: ухилення, згладжування проблеми, компроміси, рішення проблеми.

Ухилення – стиль, що припускає відхід від конфлікту. Ухилитись від конфлікту можна різними шляхами. Так, Дейл Карнегі, фермер з штату Міссурі, здобув світову славу, так як знайшов спосіб задоволення однієї з тих потреб, які притаманні всьому людству. Одна з його книг має назву «Як завоювати друзів та впливати на людей». А розділи своєї книги він позначив оригінально: «Основні методи поводження з людьми»; «Шість правил, дотримання яких дозволяє сподобатися людям»; «Двадцять правил, слідування яким дозволяє схилити людей до вашої точки зору»; «Дев'ять правил, дотримання яких

дозволяє впливати на людей, не ображаючи їх і не викликаючи в них почуття образи», «Сім правил, дотримання яких дозволяє зробити ваше сімейне життя щасливішим».

А ось кілька рекомендованих Д. Карнегі правил: – «З самого початку дотримуйтеся доброзичливого тону», «Проявляйте повагу до думки вашого співрозмовника. Ніколи не кажіть людині, що він – не правий». «Навіюйте вашому співрозмовнику його значущість та робіть це щиро», «Починайте з похвали і щирого визнання достоїнств співрозмовника» і т.п.

«Прагніть уникати конфлікти», – радить Дейл Карнегі. В окремих випадках така поведінка виправдана. Однак, поради Д. Карнегі зовсім не універсальні [33, с. 146-167]. Примітно, що порівняно недавно з'явилася книга американського психолога Еверетта Шострома «Анти-Карнегі, або людина-маніпулятор». З приводу порад Д. Карнегі ухилятися від конфліктів він пише: «Що ж, спробуйте. Але коли ви, вимотавши до межі свою нервову систему, прийдете до мене лікуватися, я вам дам прямо протилежні поради» [36, с. 46].

Згладжування. Цей стиль характеризується поведінкою, коли один з опонентів або виправдовує себе, або погоджується з пред'явленими «звинуваченнями». У результаті може настати мир, але проблема залишиться. Можливості для прояву емоцій не існують, але вони накопичуються. Стає очевидним загальне занепокоєння, зростає ймовірність того, що в кінцевому рахунку може статися вибух.

Примус. У рамках цього стилю превалюють поняття змусити прийняти свою точку зору за всяку ціну. Особа, що використовує такий стиль, звичайно поводить себе агресивно, а для впливу на інших використовує владу шляхом примусу. Цей стиль може бути ефективним в ситуаціях, де керівник має значну владу над підлеглими. Недолік цього стилю полягає в тому, що він пригнічує ініціативу підлеглих, створює велику вірогідність того, що будуть враховані не всі важливі чинники, оскільки представлена лише одна точка зору.

Компроміс. Цей стиль характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише до певної міри. Здатність до компромісу високо цінується в

управлінських ситуаціях, оскільки це зводить до мінімуму недоброзичливість та часто дає можливість швидко розв'язати конфлікт до задоволення обох сторін. Однак, використання компромісу на ранньому етапі конфлікту, що виник з важливого питання може перешкодити діагнозу проблеми і скоротити час пошуку альтернатив.

Рішення проблеми. Даний стиль – визнання розходження в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти курс дій, прийнятний для всіх сторін. Той, хто користується таким стилем не намагається домогтися конфліктної ситуації.

Висуваючи ідею «конструктивного конфлікту» американський дослідник Мері Фоллет розрізняє три типи вирішення конфліктів: «домінування», тобто перемогу однієї сторони над іншою; «компроміс», тобто угода, досягнута за рахунок взаємних поступок; «інтеграцію» – найбільш конструктивне застосування протиріч: жодна зі сторін нічого не жертвує і обидві сторони лише виграють [20].

У цілому ж можливі такі два варіанти завершення конфлікту:

- а) симетричне;
- б) асиметричне.

При симетричному завершення конфлікту обидві сторони опиняються в однаковій ситуації: сторони виграють або програють. При асиметричному завершення протиріччя виграв одна сторона, а інша програє. Обидва варіанти містять у собі прихований потенціал незадоволеності від результату конфлікту, що може послужити причиною для рецидиву конфлікту. Особливо нові зіткненням асиметричні форми завершення конфліктів, бо сторона, що програла, як показує практика, рідко мириться зі своєю поразкою та накопичує сили для нової боротьби.

Говорячи про конфлікти, слід зауважити, що життя не складається з одних конфліктів. У ньому протиріччя також часто зустрічається, як і згода. У цьому сенсі життя єдине в своїй неперервності. У ньому завжди переливається стан спокою, миру, згоди та боротьби, протидії, конфлікту. Будь-яка спроба

представити конфлікт як щось самостійне може лише умовно відображати дійсність.

У зв'язку з цим виникає питання про згоду, консенсус, які в літературі розроблені ще менше, ніж теорія конфлікту. Консенсус визначається рівнем взаємозв'язків провідних соціальних сил, домовленістю про правила поведінки по відношенню один до одного. Це максимально можливе зближення поглядів різних соціально-політичних груп, формулювання підходів до вирішення перспективних проблем. Основним законом консенсусу є визнання чужих інтересів як умова здійснення інтересів власних. Його принципи – не придушувати протиріччя за допомогою сили, виробляти мирні засоби їх регулювання, пошук спільних цілей, утвердження атмосфери довіри, налагодження конструктивних переговорів, усунення надзвичайної емоційності [88, с. 20].

Відомо, що джерелом суспільного розвитку є боротьба, але дуже важливо враховувати її характер. Не можна зводити розв'язання суперечностей тільки до одного зі способів – насильства і придушення. Нове бачення полягає в запереченні як джерела розвитку насильства, а не боротьби взагалі. Застосування насильства і придушення є не нормою, а лише одним з можливих варіантів суспільного життя.

Таким чином, соціальний конфлікт слід розглядати не тільки як антагоністичне протиріччя (конфронтацію), але і як стан, при якому суб'єкти конфлікту прагнуть до досягнення взаємоприйнятних результатів. Соціальний конфлікт – один з найважливіших чинників соціального розвитку. Однак в цивілізованому суспільстві соціальний конфлікт настільки ж нормальний, як і свобода слова, виборність, альтернативність та інші процедури.

Одним з найважливіших інструментів вирішення конфліктних ситуацій є переговори, коли рішення не нав'язується однією стороною, а виробляється усіма учасниками спільно. При постійній взаємодії конфліктуючих сторін переговорний процес стає самим раціональним способом досягнення взаємоприйнятних результатів.

Вибір методу переговорів здійснюється за допомогою трьох критеріїв: він повинен вести до розумної угоди, якщо таке взагалі можливо; він повинен бути ефективний; він повинен поліпшити або, принаймні, не зіпсувати відносини між сторонами. Розумним можна назвати таку угоду, яка максимально відповідає законним інтересам кожної з сторін, справедливо регулює інтереси, є довготривалим і бере до уваги інтереси суспільства.

Визнаючи важливість і значення переговорів як способу рішення конфліктних ситуацій, необхідно все ж підкреслити, що успішність в значній мірі визначається тим, наскільки суб'єкти конфлікту підготовлені і володіють технологією ведення переговорів, дотримуються існуючих правил їх ведення. Найбільш складним для учасників конфлікту є, по-перше, усвідомлення своїх справжніх інтересів, по-друге, виявлення інтересів сторони-опонента як явних, так і скритих.

Однією з найважливіших проблем є вірне визначення основного епіцентру соціальної конфліктності. Таким епіцентром є конфлікт між основними силами: найманим трудом і капіталом. Між цими силами завжди були, є і будуть цілком певні соціально-економічні протиріччя. Під впливом різного роду внутрішніх і зовнішніх факторів ці протиріччя можуть згладжуватися, або ж, навпаки, – загострюватися, приймати форму жорсткого соціального протиріччя.

Взаємини між керівником та підлеглими можуть бути фігурально виражені в таких символах: «кулак» (жорстка, авторитарна, адміністративна вимога керівника до підлеглих), «невидима рука» (прихований, економічний примус, придушення) і «рукостискання» (взаємна довіра, терпимість, згода, партнерство). Саме третій варіант і є найбільш конструктивним для реалізації інтересів, як роботодавця, так і підлеглого [58, с. 66].

В останні десятиліття у багатьох країнах вироблених і успішно використовується ненасильницький спосіб регулювання соціально-трудова відносин на основі партнерства їх учасників. Цей феномен відомий як «соціальне партнерство».



Відомі різні ефективні способи залагодження між-групових конфліктів. Один з них, так званий метод дзеркальної технології. Ще на попередньому етапі конфлікту група запрошує представників іншої групи, щоб отримати від них інформацію про себе.

Вважаємо, що управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військовому колективі Збройних Сил України включає й інші стратегії. Наприклад, змінити членів групи, поставити перед тими, які перебувають у конфлікті групами єдину мету, досягти яку можна лише спільними зусиллями, розширити групове спілкування і тощо [20].

Широко використовується так звані поради третіх осіб (посередництво і арбітраж). Посередництво застосовується в разі, коли сторони не можуть самостійно впоратися з конфліктом, і потрібне сприяння посередника, який організовує процес комунікативної взаємодії та пошук взаємовигідного рішення. У соціальних конфліктах великого масштабу або мають важливе політичне значення роль посередника, третейського суду, як правило, грає держава.

Але не завжди держава може виконувати посередницькі функції. Наприклад, одна з особливостей ситуації в Україні полягає в тому, що група власників ще тільки формується. Звідси спрямованість страйків на уряд, тиск на нього. У цих умовах уряд просто не може бути посередником.

Посередницькі функції в конфлікті можуть виконувати не лише урядові, а й будь-які інші установи, організації або окремі особи. Досвід показує, що вдало підібраний посередник може швидко врегулювати конфлікт там, де без його зусиль згоду між сторонами було б взагалі неможливо вирішити.

Випробуваним способом врегулювання колективних конфліктів є арбітраж. Сутність арбітражу полягає в тому, що суперечка передається на розгляд арбітражу або групи (колегії), які приймають рішення після вислуховування сторін, свідків та аналізу інших обставин.

Засіб підготовки людей до регулювання конфліктів є їх участь в імітаційно-модельованих іграх. Ігри дозволяють за допомогою моделювання та

імітації конфліктних процесів вийти на аналіз, вирішення складних практичних проблем, забезпечити формування розумової культури управління, зростання майстерності спілкування, прийняття рішень, інструментальне збагачення управлінських навичок [14].

Військовий колектив, як відомо, є особливою соціальною групою. За своєю сутністю Збройні Сили України представляють собою розгалужену ієрархічну структуру, сформовану невеликими групами військовослужбовців, які входять до складу підрозділів, штабних та інших відділів та служб.

У військовій справі протиборчі сторони завжди намагаються протиставити один одному найбільш згуртовану і дисципліновану військову освіту складаються саме з згуртованих колективів.

При аналізі феномена військового колективу і характеристик соціальних суперечностей, пов'язаних з військовою справою, військовим колективом можна виділити об'єктивні, суб'єктивні та об'єктивно-суб'єктивні причини конфліктів.

Об'єктивні причини включають в себе дії, що не мають своїм завданням цілеспрямовану провокацію конфлікту, але в кінцевому рахунку призводять до нього:

- нечіткий розподіл обов'язків у службово професійній діяльності;
- зайве навантаження, яке не отримує ніякої офіційної та неформальної оцінки і заохочення;
- змушення до неофіційного виконання додаткових службових обов'язків в традиційній формі;
- невідповідність рівня та формі офіційних вимог керівника і неформальних вимог військового колективу з приводу провідної діяльності, (суто авторитарний або навмисно ліберальний стиль командування);
- ігнорування авторитетної думки колективу з приводу організації провідної діяльності (відсторонення особового складу від участі в

організації службово-бойової діяльності, формування нездорового психологічного клімату, закулісний обговорення проблем);

- неспівпадіння офіційного і неформального соціального статусу (протиставлення командира і неформального лідера у військовому колективі);
- порушення взаємних очікувань командира з приводу підлеглих та підлеглих щодо командира (фрустрація, агресія і образа до агресії через необґрунтовано приписаних позитивних рис, якостей і властивостей особистості або групи, які не підтвердилися в ході практичного виконання службово-бойових завдань) [41].

Суб'єктивні причини включають в дії або бездіяльності командира і підлеглих, цілеспрямовано провокуючого конфлікти:

- цілеспрямовано-конфліктна особистість (як правило, холерик);
- люди в стані бойової шоку, стресу, афекту, стомленості.

Об'єктивно-суб'єктивні причини, які полягають в антиподності суб'єктів конфлікту:

- конфлікт новатора і консерватора;
- конфлікт між командирами, котрі висувують жорстко статутні вимоги і сприйняття цих вимог недостатньо дисциплінованими підлеглими (підлеглі диференціюють командирів, в тому числі і за рівнем вимогливості і, в силу своєї незрілості, вважають, що молодші офіцери, пред'являючи підвищену вимогливість, перевищують свої службові повноваження) [80].

Можна виділити ще ряд причин виникнення конфліктів у військових колективах:

- військовий колектив є лише одним з різновидів людського колективу і несе в собі національні, соціальні, соціокультурні, економічні та політичні протиріччя тієї держави, чий інтереси захищає. Багато причин конфліктів у військовому колективі лежать за межами армійської організації;

– характер військової справи вимагає застосовувати по відношенню до супротивника (в якому, незважаючи на спецпропаганди солдат все одно бачить таких же людей) збройне насильство і переносити збройне насильство противника по відношенню до себе (небезпека бути вбитим, покаліченим, очікування страждань і почуття власної безпорадності, тривога за долю своїх близьких). У зв'язку з цим мають значення протиріччя між декларованими і практичними цілями і сутністю даної діяльності; сам характер військової організації, як і вищі цілі її існування, спочатку надособистісні, надіндивідуальні і в умовах мирного часу, найчастіше, незатребувані. У означеному зв'язку мають місце суперечності між сучасним рівнем розвитку основних запитів, потреб воїнів і рівнем їх реалізації, задоволення і навіть самим ступенем усвідомлення таких потреб в апараті управління державою і в армійському командуванні [8];

– в умовах мирного часу характер, рівень та інтенсивність вирішуваних завдань, обстановка в суспільстві, вимагають розвиненого особистісного компонента в структурі військового колективу. Суттєву увагу офіцерів до цього компоненту і його всебічний розвиток неминуче послаблює діяльнісний компонент (військовий колектив призначений для бою і для перемоги в бою, а не для вирішення вікових проблем розвитку і девіантної поведінки конкретної особистості), що призводить до ситуації, коли опинившись у реальній бойовій ситуації у такий військовий колектив миттєво руйнується, і потрібні серйозні зусилля командирів всіх рівнів для відтворення діяльнісного компонента на основі бойового злагодження. Таким чином, між діяльнісним та особистісним підходом до формування військового колективу є несвідомі протиріччя, що викликають в ньому перманентні конфлікти;

– людське спілкування у військовому колективі (і це історично склалося) консервативно і детерміновано необхідністю здійснення збройного насильства та насильства взагалі, в тому числі, за певних умов, і всередині самого військового колективу [68, с. 58-63; 59, с. 49-52].

Спілкування специфічне та викликає у сучасних молодих людей яскраво виражений протест. Компенсаторне вишукування молодих людей без грамотної координації старших і досвідченіших, а, швидше за все психологічно освічених товаришів, породжують жажливі форми групової взаємодії (так звана дідівщина і казармене хуліганство);

– спілкування у військовому колективі, як і будь-яке людське спілкування, обов'язково багаторівневе, диференційоване, стратифіковане і його якість та характеристики на кожному рівні сильно розрізняються. Відбувається це протягом тривалого часу, а результат виявляється миттєво при попаданні військового колективу в екстремальні ситуації. Сучасний бій вимагає від людського спілкування самих енергонасичених, в тому числі і невербальних рівнів спілкування (самовладання і витримка, прагнення до перемоги над ворогом, вираз однозначно прочитується усіма членами військового колективу готовності до самопожертви, в тому числі і для порятунку бойових друзів, здатність воїнів до співчуття, розуміння людських слабкостей, страждань і переживань та готовність до надання реальної психологічної допомоги, готовність ризикувати своїм життям смертельної небезпеки в ім'я вищих цілей та інтересів, справжнє військове товариство), але без серйозної професійної ідеологічної підтримки державної влади такі рівні спілкування не вдаються [66, с. 14-16, 17].

Протиріччя складається з низької затребуваності в повсякденній військовій практиці енергонасичених та тонкоорганізованих рівнів спілкування і повній відсутності опрацьованих технологій їх виховання та відтворення, що в бою проявляється відразу;

– спілкування в військовому колективі детерміновано, перш за все, службовим становищем, рівнем військово-професійної компетентності його членів, їх віку, соціальному походженню, національним та етносоціальним особливостями, характеристикам конкретних особистостей. Однак грамотно вибудувати в кожній конкретній ситуації пріоритети, що визначають конструктивне спілкування, надзвичайно важко, а при наростаючому числі

помилки в цій галузі з боку членів колективу і, особливо, з боку командирів і при відсутності особистого досвіду специфічного військового спілкування – практично неможливо. Це служить однією з основних причин соціальних конфліктів [43].

Причина виходу на конфлікт офіцерів – керівника та підлеглих.

Найбільш повно причини виникнення конфліктів серед офіцерського складу висловив А. Анцупов, який вважає, що головне значення у визначенні першопричини конфлікту являє:

- природне зіткнення значущих матеріальних і духовних інтересів офіцерів в процесі їх життєдіяльності;
- слабку розробленість правових та інших нормативних процедур розв’язання міжособистісних суперечностей, що виникають у процесі взаємодії офіцерів [4, с. 50–53.];
- недолік значущих для нормальної життєдіяльності офіцерів матеріальних та духовних благ;
- спосіб життя офіцерів, пов’язаний з матеріально-побутовою невлаштованістю, недостатністю грошового утримання;
- сама військова діяльність, що створює обмеження і труднощі для творчості і саморозвитку, в якій офіцер не завжди може реалізувати свої здібності [73, с. 68-70].

Таким чином, теоретичний аналіз наукових джерел дозволив зробити висновок, що конфлікти між керівником та підлеглим безпосередньо впливають практично на всі сторони соціальної взаємодії учасників конфлікту, в тому числі військового колективу, в якому дані конфлікти відбуваються. Не менший негативний ефект викликають конфлікти, що протікають по горизонталі службових відносин у військових колективах. Отже, будь-який конфлікт, що відбувається в військовому підрозділі, повинен бути об’єктом пильної уваги керівного складу Збройних Сил України.

## Висновки до розділу 1

Зазначимо, що соціальні процеси – взаємовідносини, що склалися в колективі, виступаючи об'єктивними умовами трудової взаємодії та спілкування, вимагають від людини цілком певного стилю поведінки. Емоції одного члена групи певним чином мотивують поведінку інших членів, направляючи їх не на досягнення цілей організації.

Найважливішими ознаками сприятливих соціальних процесів у військових колективах є суб'єктивні та об'єктивні ознаки. До суб'єктивних ознак відносяться: високий рівень довіри та взаємовимогливість членів групи один до одного; доброзичливість та добропорядні ділові відносини; вільне висловлювання думок стосовно справ колективу чи поведінки окремих осіб; достатня поінформованість членів колективу щодо завдань та стану справ у колективі; високий ступінь емоційного включення та взаємодопомоги у ситуаціях, якщо у цьому є потреба; усвідомлення і взяття відповідальності на себе за стан справ у групі кожним із її членів.

Таким чином, при визначенні феномену військового колективу та соціальних процесів, пов'язаних з військовою справою, військовим колективом можна виділити об'єктивні, суб'єктивні та об'єктивно-суб'єктивні причини конфліктів.

Об'єктивні причини включають в себе дії, що не мають своїм завданням цілеспрямовану провокацію конфлікту, але в кінцевому рахунку призводять до нього: нечіткий розподіл обов'язків у службово професійній діяльності; зайве навантаження, яке не отримує ніякої формальної та неформальної оцінки; змушення до неофіційного виконання додаткових службових обов'язків; невідповідність рівня та формі офіційним вимогам керівника (суто авторитарний або навмисно ліберальний стиль командування); ігнорування авторитетної думки колективу з приводу організації провідної діяльності (відсторонення особового складу від участі в організації службово-бойової

діяльності, формування нездорового психологічного клімату, закулісне обговорення проблем); неспівпадіння формального та неформального соціального статусу (протиставлення командира і неформального лідера у військовому колективі); порушення взаємних очікувань командира з приводу підлеглих та підлеглих щодо командира (фрустрація, агресія через необґрунтовано приписані позитивні риси, якості та властивості особистості або групи, які не підтвердилися в ході практичного виконання службово-бойових завдань) [10].

Суб'єктивні причини включають в дії або бездіяльності командира і підлеглих, цілеспрямовано провокуючих конфлікти: цілеспрямовано-конфліктна особистість (як правило, холерик); люди в стані бойової шоку, стресу, афекту, стомленості.

Об'єктивно-суб'єктивні причини, що полягають в антиподності суб'єктів конфлікту: конфлікт новатора та консерватора; конфлікт між командирами, котрі висувають жорстко статутні вимоги та сприйняття цих вимог недостатньо дисциплінованими підлеглими (підлеглі диференціюють командирів, в тому числі і за рівнем вимогливості і, в силу своєї незрілості, вважають, що молодші офіцери, пред'являючи підвищену вимогливість, перевищують службові повноваження).



## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

### СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЦЕСАМИ В КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ У

### ВІЙСЬКОВИХ КОЛЕКТИВАХ

#### **2.1. Дослідження стану управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військовому колективі Збройних Сил України**

Перш ніж приступити до розкриття проблеми необхідно позначити межі нашого дослідження та визначити портрет військового керівника – учасника конфліктної взаємодії з підлеглим, на який будуть поширені висновки нашого дослідження. Особливість даного соціального типу військового керівника зумовлена специфікою переважаючого числа респондентів, які служать у Збройних Силах України, частинах і установах центрального підпорядкування в період з вересня 2020 року – по листопад 2020 року.

Соціально-демографічні характеристики вибіркової сукупності військових керівників (військової частини А1376 м. Конотоп) – учасників конфліктної взаємодії з підлеглими в ланці «офіцер – офіцер» дослідження є наступна сукупність соціальних ознак:

Розподіл вибіркової сукупності за військовим званнями та відповідними посадами представлено на рис. 2.1. та рис. 2.2.

Військове звання – 72,8% керівників представлені старшим офіцерським складом (майор – підполковник – полковник).

За посадовим положенням – 60,3% керівників, які керують військовими колективами батальйонної та полкової ланки та вище – перебували на командних посадах і були пов’язані з керівництвом особовим складом.

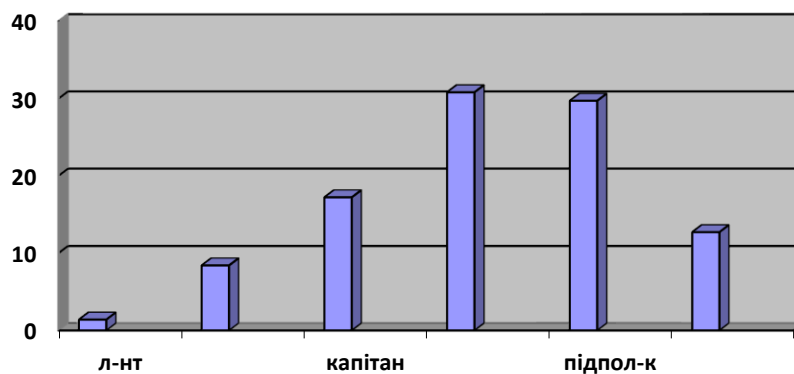


Рис. 2.1. Розподіл військових за званнями

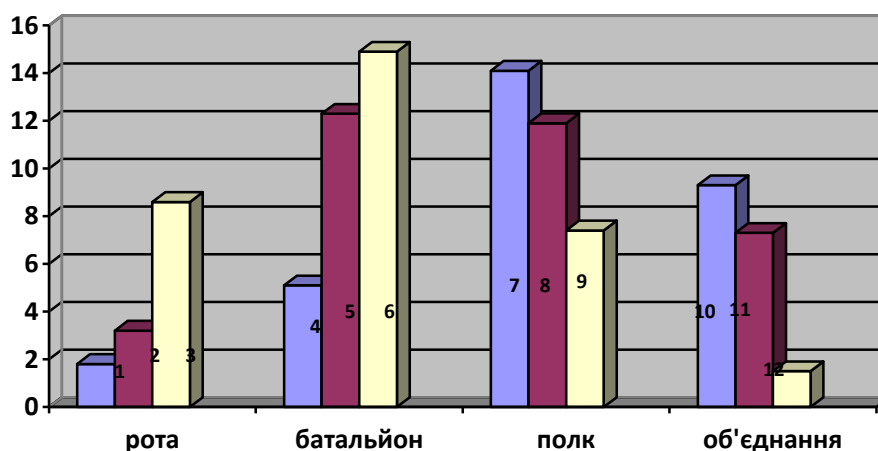


Рис. 2.2. Розподіл військових за посадами

де: 1 – командир роти, 2 – заст. командира роти, 3 – командир роти; 4 – начальник служби частини, 5 – начальник відділу зберігання, 6 – командир батальйону; 7 – офіцер управління частини, 8 – заст. командира частини, 9 – командир частини; 10 – офіцер управління об'єднання, 11 – заст. начальника об'єднання, 12 – командир об'єднання.

Про достатній службовий досвід керівників – учасників конфліктної взаємодії з підлеглими свідчить те, що 61% керівників мали стаж практичної роботи на конкретній посаді більше двох років (рис. 2.3.).

У нашому дослідженні означений соціальний тип керівника являє собою найбільш поширений тип керівника – учасника конфлікту та відображає об'єкт нашого дослідження.

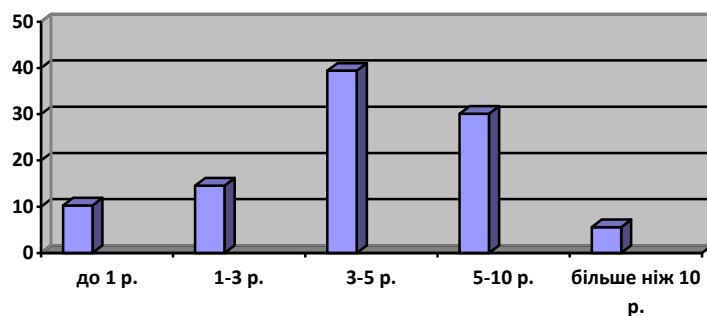


Рис. 2.3. Термін перебування керівника на посаді

Разом з тим, аналіз банку конфліктних ситуацій різних категорій керівників-офіцерів дозволяє припустити, що найбільш конфліктогенними посадами в ієрархічній структурі є посада, яка перебуває на вершині цієї піраміди субординаційних відносин та володіє найбільшими владними повноваженнями та правами по відношенню до нижчих за рангом. У ланці ротного колективу – посаду командира підрозділу, в управлінській структурі батальйонної та полкової ланки – посади командирів та їх заступників [89].

Професійні якості керівника. Переважна кількість респондентів підкреслили, що у військово-професійному плані керівник підготовлений, як правило, досить високо. 86,5% опитуваних відзначили, що керівник має професійну підготовку на рівні добре та відмінно. Як незадовільну оцінили профпідготовку керівника лише 3,7% респондентів (рис. 2.4.).

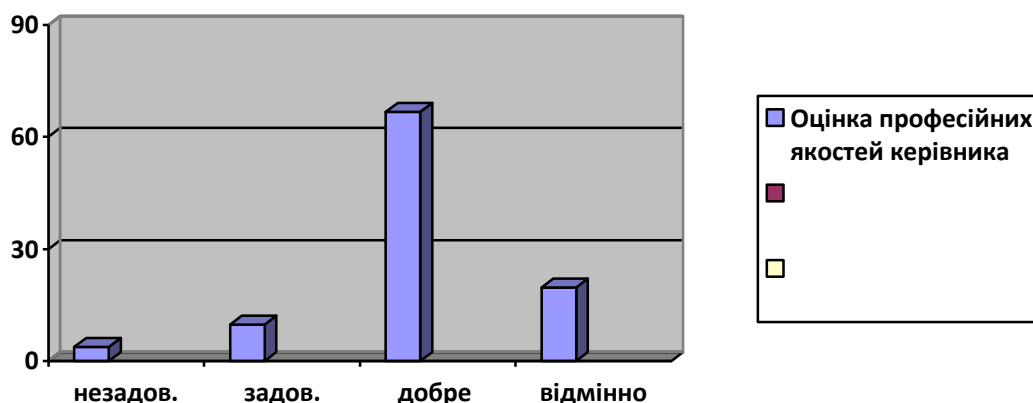


Рис. 2.4. Оцінка професійних якостей військових-керівників

Таким чином, в цілому військовий керівник має достатньо високу професійну підготовленість, що дозволяє йому на необхідному рівні керувати очолюваним військовим колективом.

Моральні якості керівника. Надзвичайно порядним та просто порядним оцінили керівника 43,9% респондентів, як непорядного визначили керівника – учасника конфлікту з підлеглим 19,5% опитаних. Слабку вираженість у керівника як позитивних, так і негативних моральних якостей відзначили 36,6% (рис. 2.5.).

Кожен п'ятий опитаний підкреслив непорядність керівника при характеристиці керівника – учасника конфлікту, незважаючи на досить високу оцінку його професійних якостей.

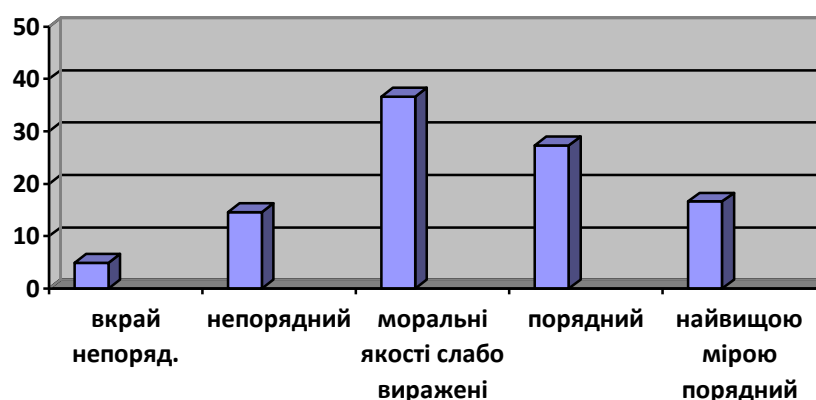


Рис. 2.5. Оцінка моральних якостей військових-керівників

Перш ніж розглянути пріоритетні стратегії конфліктної взаємодії військового керівника необхідно відзначити, що як керівник, так і підлеглий при конфліктній взаємодії можуть слідувати різним стратегіям, виходячи з тих цілей та завдань, які вони припускають у конфлікті.

Існує ціла група різних опитувальників та тестів, розроблених і адаптованих до різних досліджень в самих різних галузях знань – педагогіка, політологія, психологія, медицина і тощо – в основі яких лежать обґрунтовані К. Томасом стратегії конфліктної поведінки.

У той же час рекомендована «Методика визначення типу поведінки особистості в конфліктній ситуації» включає опитувальник К. Томаса та

орієнтована на вищевказані стратегії. Повсякденна практика управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військовому колективі показує, що більшість офіцерів, пов'язаних з вихованням та навчанням особового складу, знайомі з даною методикою [13, с. 102-106].

Як уже зазначалося, характер протиріччя, цілі учасників конфлікту, динаміка боротьби та негативні переживання визначають стратегію та шляхи протистояння. Разом з тим, в динаміці конфліктної взаємодії, як стратегія, так і способи боротьби опонентів можуть бути змінені.

Порівняльний аналіз стратегій, які обирає керівник в конфлікті з підлеглим, дозволяє з достатньою часткою впевненості стверджувати, що пріоритетною стратегією керівника є суперництво – в 71% досліджених конфліктних ситуаціях керівник вдавався до цієї стратегії.

Стратегію компромісу керівник обирав в 23,8% конфліктних ситуацій з підлеглим. Стратегію уникнення – в 4,2% ситуацій. Менше 1% – стратегію співпраці. Отже, можна припустити, що пріоритетною стратегією конфліктної поведінки військового керівника по відношенню до підлеглого є стратегії суперництва та компромісу.

Дані стратегії, які обираються конфліктуючими сторонами в конфлікті були виявлені в ході системно-ситуативного аналізу конфліктних ситуацій на основі ретроспективного підходу. Дослідженню були піддані понад 60 конфліктних ситуацій, що вже мали місце в життєдіяльності частин та установ Збройних Сил України та проаналізованих за параметрами.

Вибіркова сукупність визначена на основі випадкової моделі вибірки, є статистично значимою для нашого дослідження.

Практично в будь-якому конфлікті можна виділити провідну, переважну стратегію поведінки кожного з учасників протиріччя, що дозволяє в цілому визначити пріоритетну стратегію, обрану кожним з них.

У процесі дослідження виявлено динаміку змін пріоритетних стратегій конфліктної поведінки військового керівника – ініціатора конфлікту –

(табл. 2.1.), а також використані стратегії в залежності від військового звання керівника – (табл. 2.2), його віку, терміну перебування на даній посаді.

*Таблиця 2.1.*

**Пріоритетні стратегії конфліктної поведінки керівника та підлеглого  
в залежності від ролі ініціатора**

<b>Ініціатор конфлікту</b>	<b>Стратегія, яка обирається керівником</b>	<b>Стратегія, яка обирається підлеглим</b>
підлеглий	Суперництво 64% Компроміс 29% Уникнення --4% Співпраця 1% Пристосування 1%	Суперництво 58% Компроміс 36% Уникнення 1% Співпраця 1% Пристосування 4%
керівник	Суперництво 77% Компроміс 19,4% Уникнення 2% Співпраця 1,6% Пристосування -	Суперництво -46,4% Компроміс 24,3% Уникнення 9,8% Співпраця 2,4% Пристосування 17,1%

Динаміка зміни пріоритетних стратегій конфліктної взаємодії військового керівника дає підставу вважати, що керівник вважає за краще займати тверду позицію в конфлікті з підлеглим на першому році освоєння нових службових обов'язків за посадою. Чим далі освоює керівник свою посаду і стає більш компетентним, тим частіше він йде на компроміс з підлеглим, керуючись інтересами спільної справи.

*Таблиця 2.2*

**Пріоритетні стратегії протиріччя керівника з підлеглим в  
залежності від військового звання керівника**

<b>Категорії офіцерського складу</b>	<b>Стратегія поведінки в конфлікті</b>
Молодший офіцерський склад	Суперництво 68,5% Компроміс 24,8% Уникнення 6,7%
Старший офіцерський склад	Суперництво 71,1% Компроміс 26,4% Уникнення 2,5%

Цей період найбільш оптимальний в період 2-3 років після вступу на посаду. Після трьох років настає етап, коли керівник «вирастає» зі своїх обов'язків, і цілком ймовірно, що зростає почуття незадоволеності внаслідок

неможливості реалізації власного потенціалу сприяють збільшенню числа обрання керівником позиції суперництва в конфлікті з підлеглим.

Основним висновком з аналізу представленого матеріалу може бути теза про те, що військове звання керівника, його вік та навіть термін перебування на тій чи іншій керівній посаді надають певний вплив на зміну стратегії поведінки керівника в конфлікті з підлеглими, і така тенденція зміни цілком проглядається в залежності від віку і терміну перебування керівника на посаді.

Разом з тим, незалежно від того, хто виступив ініціатором конфлікту, керівник практично ніколи не обирає стратегії пристосування. На наш погляд, корінна причина відходу від даної стратегії полягає в боязні командирів здатися невибагливим і нетвердим керівником і, прояв м'якості в протиріччі з підлеглим, з'являється побоювання втратити авторитет. На авторитет і ставлення до керівника його товаришів по службі (як рівних за положенням, так і молодших), які були свідками його конфлікту з підлеглим, мають найбільший вплив саме способи боротьби, що використовує керівник в ході конфліктної взаємодії, а не та чи інша стратегія протиріччя, до якої він вдається [92].

Аналіз стратегій конфліктної взаємодії військового керівника дозволяє запропонувати таку класифікацію стратегій поведінки керівника в конфліктах даного типу:

- активна, наступальна стратегія, до якої можна віднести суперництво, компроміс. У даному випадку керівник прагне «задавити» підлеглого, силовими способами та методами і привести підлеглого до того рішення, яке влаштовувало б, в першу чергу, самого керівника.

Результати дослідження показують, що в більш ніж 73% конфліктних ситуацій ініціатором конфлікту виступає сам керівник, але незважаючи на роль ініціатора керівник, в основному, займає в конфлікті активну, наступальну позицію;

- пасивна, захисна стратегія. При цій стратегії керівник займає позицію або уникнення, або пристосування. Разом з тим, важливо відзначити, що в конфлікті з підлеглим, особливо з безпосереднім підлеглим, керівник

практично ніколи не займає позиції пристосування. Така ситуація може мати місце в тому випадку, коли підлеглий має таку інформацією або компрометуючі матеріали на керівника, що погрожують керівнику або серйозними ускладненнями в службовій або особистій (сімейно-побутовій) сфері.

Якщо керівник знає, що підлеглий має негативний матеріал або відомості на нього, то він не робить активної дії проти підлеглого, але при першій же можливості керівник спробує позбутися від «шантажиста» офіційним шляхом – переклад на нове місце служби, відправка у відрядження, на навчання, на перепідготовку і тощо

Разом з тим, керівник не загострює відносин з тим підлеглим, який має впливових знайомих або родичів, здатних тим чи іншим чином вплинути на офіційний та неофіційний статус керівника. Військовий керівник, як правило, на конфлікт з таким підлеглим не йде, а навпаки, шукає з ним неофіційних контактів, допускає послаблення до нього в службових відносинах.

У даному дослідженні нами зроблена спробу виявити вплив на стратегію протистояння, що обирається керівником цілої групи різних факторів об'єктно-суб'єктного змісту.

На наш погляд, найбільш повне уявлення про стратегії та відповідно – способи протистояння, що обираються військовим керівником, може дати аналіз таких змінних, що впливають на конфліктну взаємодія керівника з підлеглим, як: об'єкт конфлікту – протиріччя, що лежить в його основі; мотиви вступу в конфлікт; професійна підготовленість керівника; моральні якості опонентів; вік; військове звання; службове становище; термін перебування на посаді керівника; відносини підпорядкованості (пряме або небезпосереднє) учасників конфлікту; характер міжособистісних відносин сторін протистояння конфлікту; способи боротьби, які обирають сторони протистояння в конфлікті.



## **2.2. Фактори управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військових колективах**

Одним з істотних факторів, що впливає на конфліктну взаємодію військового керівника з підлеглим є мотивація даного конфлікту. Під мотивом ми будемо розуміти «Усвідомлювану потреба суб'єкта в досягненні певних благ, бажаних умов діяльності» [44, с. 167].

Мотивація конфліктної взаємодії включає в себе ті цілі та завдання, що відображають потреби військового керівника до досягнення яких він прагне в конфлікті та орієнтацію на підлеглого – що включає в себе облік можливої відповідної реакції підлеглого. Синтез мети та орієнтації на підлеглого складають мотив конфліктної взаємодії військового керівника.

Як показало дослідження одним з провідних мотивів, який штовхає керівника на конфлікт з підлеглим, є прагнення наполягти на своєму – 24,1%. У кожному четвертому конфлікті даний мотив зазначений респондентами як пріоритетний. Як вельми значущий мотив – боротьба за владу – був зазначений у 14,7% досліджених конфліктних ситуацій. Переконавання керівника в тому, що він має рацію та його рішення є вірними і не піддається критиці та обговоренню керівника на конфлікт з виконавцем у 14,5% конфліктних ситуацій.

Серед провідних мотивів конфліктної взаємодії керівника з підлеглим виявлено такі: боротьба керівника за особисту гідність і честь; боротьба за чесну, сумлінну працю; відповідна реакція на критику з боку підлеглого; прагнення поставити підлеглого на місце. На цю групу мотивів конфлікту керівника з підлеглим вказав кожен десятий респондент. Найменш значимими були визначено такі мотиви як: боротьба керівника за певне положення (неформальний статус) у військовому колективі; бажання отримати ті чи інші матеріальні блага; прагнення просунутися по службі.

Кожен конфлікт, на який веде військовий керівник зі своїм підлеглим, в основі своїй має кілька мотивів, серед яких першорядними (значимими) виступає наступна група: прагнення керівника настояти на своєму; переконання

керівника, що він завжди прав; боротьба керівника за владу, її зміцнення. Таким чином, саме службове становище і службові обов'язки керівника, його статусно-рольове (функціональне) становище в ієрархічній соціальній системі, який є будь-який військовий колектив, визначають основні мотиви його поведінки та взаємодії з нижчими соціальними елементами соціальної системи (підлеглими).

Розглядаючи предмет конфлікту – тип протиріччя керівника та підлеглого, виявлено, що основними протиріччями конфлікту є:

- боротьба за якість військово-професійної діяльності – 21,8% респондентів виділили цю суперечність як предмет конфлікту;
- боротьба проти приниження особистої честі та гідності – 14,4% респондентів вказали на дане протиріччя;
- боротьба за певну роль у військовому колективі, владу та вплив виступає основою конфлікту керівника та підлеглого в 12,3% досліджених конфліктних ситуацій;
- боротьба за справедливую оцінку результатів службової діяльності лежить в основі кожного десятого дослідженого конфлікту керівника та підлеглого – 9,8% респондентів відзначили цю суперечність основою конфлікту;
- інноваційні конфлікти – боротьба новатора та консерватора 9,3% від досліджених ситуацій;
- боротьба керівника (підлеглого) за право незалежних від протилежної сторони рішень і дій, за право самому приймати рішення – 8,2% респондентів вказали на це протиріччя;
- 7,7% респондентів в якості протиріччя, що викликав конфлікт, вказали на боротьбу з отримання та розподілом матеріальних благ.
- 4,5% досліджених конфліктів мали в основі боротьбу за висунення на вищу посаду, перехід на краще місце роботи.

Аналіз конфліктних ситуацій показав, що близько половини конфліктів в діаді «керівник – підлеглий» відбувається в процесі військово-професійної

діяльності. Пропонується в нашому дослідженні конфлікти, що відбуваються в цій сфері, визначити як конфлікти «діяльнісного» типу. Конфлікти, що мають в своїй основі протиріччя, що зачіпають особисті інтереси конфліктуючих сторін, пропонується іменувати конфліктами «особистісного» типу (рис. 2.6).

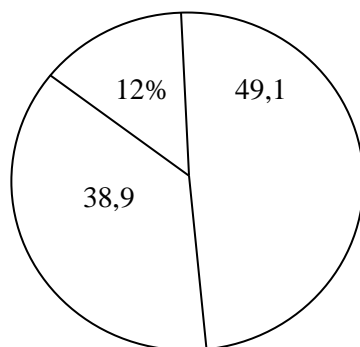


Рис. 2.6. Характеристика міжособистісних конфліктів керівника та підлеглого

49,1% – конфлікти, які виникають на основі військово-професійної діяльності.

38,9% – особисті конфлікти.

12% – інші типи конфліктів.

Отже, можна припустити, що військово-професійна діяльність є одним з об'єктивних факторів, що обумовлюють виникнення майже кожного другого конфлікту в діаді «керівник – підлеглий».

Вивчення протиріч, що лежать в основі конфліктів «діяльнісного» типу дозволило встановити, що основними видами міжособистісних протиріч сфери є: (рис. 2.7).

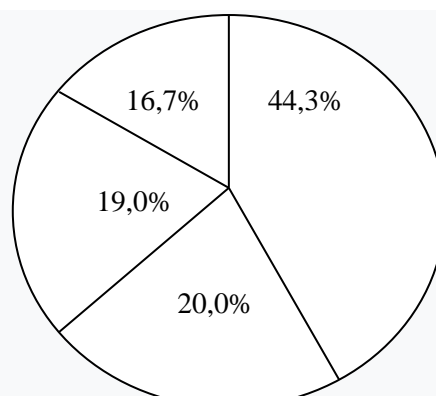


Рис. 2.7. Характеристика міжособистісних конфліктів керівника та підлеглого «діяльнісного» типу.

44,3% – боротьба за якість діяльності.

20,0% – боротьба за справедливу оцінку результатів.

19,0% – інноваційні конфлікти.

16,7% – боротьба за право незалежних рішень і дій.

Таким чином, основною рушійною силою міжособистісних конфліктів «діяльнісного» типу у офіцерів є протиріччя, що лежать в основі організації військово-професійної діяльності. Вони породжують боротьбу офіцерів за якість діяльності, її вдосконалення, що протікає у формі міжособистісних конфліктів.

Не менш важливими є конфлікти «особистісного» плану між керівником і підлеглим. Дослідження конфліктів керівника та підлеглих, реально мали місце в життєдіяльності підрозділів, показує, що в основі конфліктів даного типу лежать суперечності, що викликають боротьбу опонентів:

а) проти приниження честі та особистої гідності (ініціатором такого конфлікту виступає, як правило, підлеглий);

б) за певний статус, авторитет, владу у військовому колективі (ініціатор, як правило, керівник);

в) проти несправедливого розподілу благ, в першу чергу, матеріальних;

г) за висунення на посаду, звання, місце служби, ініціаторами конфліктів в) і тощо в основному були підлеглі (рис. 2.8).

Характерною особливістю конфліктів «особистісного» типу є їх велика динамічність і поширеність в порівнянні з конфліктами «діяльнісного» типу. «Особистісні» протиріччя отримують у військових колективах більший резонанс, їх «конфліктний простір» значно об'ємніший, що проявляється в більшій кількості прихильників – як офіційних, так і неофіційних – кожного з опонентів, значним впливом відбувається конфлікт на ефективність діяльності всього колективу та учасників протиборства.

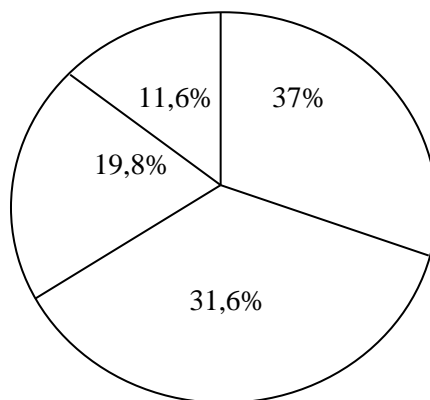


Рис. 2.8. Характеристика конфліктів керівника та підлеглого «особистісного» типу.

37% – боротьба проти приниження гідності й особистої честі.

31,6% – боротьба за певний статус, авторитет, владу.

19,8% – боротьба за несправедливий розподіл реальних благ.

11,6% – боротьба за висунення.

У процесі дослідження конфліктних ситуацій, що виникли між керівником і підлеглим, зроблено спробу визначити ступінь розв'язання суперечності між опонентами, яке призвело до конфлікту, тобто спроба визначити результат конфліктної взаємодії протиборчих суб'єктів.

У результаті конфлікту протиріччя, що призвело до конфлікту, було повністю дозволено в 32,1% досліджених конфліктних ситуацій. Дозволено в основному – в 17,5% конфліктів. У 24% конфліктних ситуацій протиріччя було дозволено лише частково. Практично не дозволеним протиріччя вказали 11,3% респондентів, 15,1% опитаних відзначили, що в результаті конфлікту протиріччя, що викликало цей конфлікт, ще більш загострилося.

У цілому можна припустити, що конфліктна взаємодія є одним із способів вирішення виниклих протиріч між керівником та підлеглим, так як більш ніж в 70% досліджених конфліктних ситуацій респондентів відзначили, що конфлікт сприяв протиріччю. У той же час кожен четвертий опитуваний підкреслив, що конфлікт нічого не змінив і навіть загострив протиріччя.

Необхідно відзначити, що офіцеру-керівнику все важче стає поставити на місце підлеглого методами дисциплінарного (адміністративного) впливу.

Офіцер став менш чутливий до покарання, службове стягнення перестало бути трагедією для нього. Офіцер середньої ланки (капітан – майор – підполковник) не прагне до заняття керівної, управлінської роботи. У офіцерів даної категорії існує упередження до управлінської посади як конфліктогенної діяльності. Намічається стійка тенденція закріплення за краще місце служби, проблеми ж службового зростання все менше хвилюють офіцерський склад. Все більше офіцер починає тяжіти до стабільності становища, часто вважаючи за краще рішення квартирної і сімейної проблеми, ніж переїзд на нове місце навіть зі значним підвищенням по службі [14].

Керівники також відзначають інертність значної частини офіцерів в питаннях військово-професійної діяльності, виконанні бойових завдань та несення бойового чергування.

У процесі дослідження зроблено спробу за допомогою множинної регресії визначити фактори, що впливають в тій чи іншій мірі на об'єкт дослідження – стратегію конфліктної взаємодії військового керівника в конфлікті з підлеглим та способи управління означеним процесом.

Разом з тим, характер і особливості сучасної соціальної дійсності, труднощі матеріально-побутового плану, складності матеріально-технічного забезпечення життєдіяльності військ змушують керівника мати біля себе групу підлеглих, здатних в обхід офіційних зв'язків вирішити ті чи інші проблеми. Як правило, керівник не має конфліктів з представниками цієї групи. У випадку, якщо підлеглому доводиться поступитися в тому чи іншому спірному моменті, керівник при першій можливості прагне компенсувати втрати відступивши, тобто прагне відновити баланс послуг, до яких його зобов'язують неформальні відносини з підлеглим.

Професійні якості керівника виступають ведучим фактором, що впливає на вибір керівником, як стратегії протистояння, так і способів боротьби. Зазначимо, що професійна підготовленість військового керівника виступає пріоритетним фактором при діяльнісному конфлікті, коли в основі конфлікту керівника та підлеглого лежить протиріччя, пов'язане з військово-професійною

діяльністю опонентів. Наявність сильного зв'язку професійної підготовки керівника з його віком і моральними якостями цілком ймовірно свідчить про те, що сукупність цих факторів є домінуючими при виборі керівником тієї чи іншої стратегії протиборства [30].

Проведений факторний аналіз дозволив встановити, що час перебування на посаді керівника відноситься до групи провідних факторів, що визначають поведінку керівника в конфлікті з підлеглим. Аналіз зв'язків дозволив встановити досить міцний зв'язок терміну перебування керівника на посаді з його професійною підготовленістю.

Вік керівника виступає одним з факторів конфліктної поведінки керівника. Наявність сильного зв'язку віку керівника з професійною підготовленістю, посадовим становищем, моральними якостями і терміном перебування керівника на посаді дозволяють припустити, що існує латентний фактор, що не виділяється явно, що являє собою сукупність таких факторів як: – вік керівника – його посада – термін перебування на посаді – професійна підготовленість – моральні якості керівника.

Цей інтегрований чинник, являє собою не просту суму перерахованих показників, а володіє новими якостями. За своєю суттю, даний фактор включає в себе службовий і життєвий досвід керівника та придбані в ході практичної діяльності моральні та професійні знання та навички. Даний фактор може бути названий службово-соціальним досвідом керівника.

Дослідження конфліктів, що мали місце між керівником та підлеглим, крім того, дало можливість виявити пріоритетні стратегії конфліктної взаємодії керівника та підлеглого, а також пріоритетні способи боротьби, що використовує кожен з опонентів.

Дослідження шляхів боротьби, що використовуються між військовим керівником в конфлікті з підлеглим при обранні ним активної, наступальної стратегії показало, що в цьому випадку керівник використовує практично всі доступні йому способи та заходи з метою досягнення поставленої в конфлікті мети. У процесі аналізу було виявлено близько 40 різних способів боротьби, які

використовували керівник та підлеглий в конфлікті один з одним. У процесі аналізу банку даних було виявлено комплекс способів боротьби в конфлікті, до яких вдавалися протиборчі сторони: переконання, критика, грубість, погрози, образи, звернення за допомогою до старших керівників, звернення за допомогою до товаришів по службі, звернення за допомогою до громадських організацій (офіцерські збори, прокуратура, суд, засоби масової інформації і тощо), збір та використання компрометуючих матеріалів на опонента [31].

У процесі дослідження виявлено й інші способи боротьби опонентів, які мають невисоку частоту повторення. Це такі способи як: зневага до опонента, підвищена вимогливість опонента – керівника до підлеглого, проведення перевірок з метою пошуку і виявлення недоліків у опонента.

Аналіз конфліктної взаємодії керівника та підлеглого дозволив виявити шляхи управління соціальними процесами у військовому колективі між керівником та підлеглим, що використовуються в залежності від статусно-рольового становища кожного з учасників конфлікту.

*Таблиця 2.3.*

**Пріоритетні шляхи управління соціальними процесами у військовому колективі між керівником та підлеглим**

<b>Способи протистояння:</b>	<b>Керівник</b>	<b>підлеглий</b>
переконання сторін протистояння	42,5%	28,8%
критика позиції та дій	44,4%	30,2%
грубість	29,4%	21,3%
погрози	17,3%	7,1%
образи	10,3%	6,6%
звернення за допомогою до старших керівників	23,7%	37,3%
звернення за допомогою до товаришів	18,2%	20,8%
звернення за допомогою до громадських та юридичних організацій (зборів, прокуратура, суд, засоби масової інформації)	17,5%	21,2%
збір і використання компрометуючих матеріалів на опонента	5,6%	7,8%
дезінформація про причини конфлікту, його протіканні	6,7%	11,4%
сумлінна праця	2,6%	7,8%
рукоприкладство	1,0%	1,0%
невиконання наказів	—	12,7%
збільшення службового навантаження	13,6%	—
інші способи	19,3%	16,5%



Найбільший «арсенал» шляхів та прийомів, що застосовуються керівниками в тому випадку, коли він обирає активну стратегію (суперництво та компроміс). Причому, навіть обираючи стратегію компромісу, яка є скоріше наступним етапом стратегії суперництва, її наслідком, військовий керівник практично з однаковою відносною частотою вдається до таких способів боротьби як: звернення за допомогою до товаришів по службі, збір і використання компрометуючих матеріалів на підлеглого, погрози, переконання, грубість, збільшення службового навантаження (див. Додаток А).

На даному етапі дослідження не представляється можливим визначити ступінь ймовірності використання керівником того чи іншого способу, однак можна припустити, що спочатку, на етапі розгортання конфлікту, керівник сам вирішує конфлікт та використовує способи боротьби, що пов'язані з особистісним впливом на підлеглого: переконання, критика, погрози підлеглому. Звернення за допомогою і підтримкою до оточуючих є наступним етапом конфлікту, коли способи, випробувані керівником на початковому етапі, не дали бажаного результату.

Аналіз отриманих результатів дозволяє зробити ряд висновків:

1. Пріоритетними стратегіями, що обираються військовим керівником в управлінні соціальними процесами в конфліктних ситуаціях з підлеглим, є активні стратегії: суперництво та компроміс. Це обумовлено статусно-рольовим становищем керівника, що знаходиться на чолі строго організованої структури, побудованої за ієрархічними ознаками.

2. Важливими чинниками, що впливають на стратегію поведінки керівника в конфлікті з підлеглим, є: стан міжособистісних відносин керівника та підлеглого до конфлікту; професійні якості керівника; термін перебування керівника на посаді; вік керівника; протиріччя, що викликало конфлікт.

3. Проведений факторний аналіз на основі множинної регресії дозволив виявити деякий інтегрований чинник, що являє собою сукупність таких змінних як – вік керівника та час знаходження на посаді. Соціально-

службовий досвід керівника при проходженні військової кар'єри, є провідним фактором поведінки керівника в конфліктній взаємодії з підлеглим.

4. Шляхи та засоби в управлінні соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військовому колективі значно ширші у керівника, ніж у підлеглого, що пояснюється більш високим службовим становищем і більш широкими можливостями та повноваженнями керівника.

5. Керівник тяжіє до наступальних, активних прийомів протидії з підлеглим, спрямованим на його подавлення, тобто як правило, керівник орієнтований на силове розв'язання суперечностей у взаєминах з підлеглим.

Підлеглий частіше вдається до захисних, «оборонних» прийомів протидії, що є доступні: звернення за допомогою до старших керівників, звернення за підтримкою до товаришів по службі та громадськості (зборів, різних правових органів, засобів масової інформації), критика дій і вчинків керівника. Як правило, грубість, погрози та образи є відповідною реакцією підлеглого на подібні напади керівника. Значне переважання звернення підлеглого до деяких «нечистих» прийомів боротьби: збір компромату на керівника, дезінформація про причини та протікання конфлікту і тощо – є своєрідною компенсацією недостатніх можливостей підлеглого у виборі засобів боротьби з керівником.

6. Керівник в конфлікті більше прагне розраховувати на свої сили та можливості, підлеглий частіше звертається за допомогою до оточуючих, шукає у них підтримки. переслідуючи мету зміцнення своєї позиції в протидії з керівником, прагне до збільшення числа осіб, залучених до конфлікту, керівник зацікавлений в тому, щоб конфлікт не отримав широкого розголосу. Останнім часом стійко проявляється тенденція звернення підлеглих за допомогою (підтримкою) в правові органи та засоби масової інформації. У той же час звернення за допомогою до товаришів, рівних за службовим становищем з боку підлеглих має стійку тенденцію до зниження. Цілком ймовірно, дана ситуація пояснюється зменшенням ступеня впливу громадськості та військових колективів на рішення і дії військового керівника.

### **2.3. Стратегії управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військовому колективі**

Керівник будь-якого рангу прагне до оперативного вирішення або врегулювання конфліктів, що виникають, особливо якщо він сам є учасником конфлікту з підлеглим. На жаль, як показує практика, керівнику це не завжди вдається. У цьому розділі розглядаються стратегії в конфліктних ситуаціях у військовому колективі Збройних Сил України, за допомогою яких він прагне завершити конфлікт. Також розглядається діяльність посередницької сторони, з метою припинення конфліктної взаємодії керівника та підлеглого. Пропонується схема технології управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військовому колективі (рис. 2.3).

Як уже зазначалося, конфлікти, що виникають у взаєминах керівника та підлеглого, здійснюють вплив практично на всі сторони соціальної взаємодії учасників конфлікту та військового колективу. Отже, будь-який конфлікт, що відбувається у військовому підрозділі, повинен бути об'єктом пильної уваги керівного складу Збройних Сил України. Деякі конфлікти цілком можуть підійти до свого логічного завершення і без втручання третьої сторони. Однак, якщо протиріччя, що викликало конфлікт, не буде вирішено або загнано у всередину, то воно неминуче послужить основою майбутніх колізій, які цілком можуть перевершити попередні конфлікти за ступенем гостроти, і за масштабами, і за своїми наслідками.

Оптимальна стратегія управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військовому колективі полягає у вирішенні передконфліктної та конфліктної ситуації неконфліктними способами. До числа часто використовуваних прийомів вирішення конфліктів відносяться: мінімізація взаємодії з опонентом; відкрита розмова учасників конфлікту з метою вирішення конфлікту; одностороння поступка одного з опонентів як пропозиція розв'язати конфлікт; звернення за допомогою до керівництва і громадськості; компроміс; співробітництво; використання активних дій в конфлікті [32].

У сучасній науці обґрунтовано та розроблено два основних прийомів вирішення виниклого протиріччя у взаєминах конфліктуючих сторін, зокрема – керівника та підлеглого (див. Додаток Б).

Перший спосіб – самовирішення виниклого протиріччя або самоврегулювання конфліктної взаємодії самими ворогуючими сторонами (опонентами), коли протиборчі сторони через компроміс або певні поступки, а також через співробітництво приходять до взаємної згоди. Якщо ж протиріччя, що викликало конфлікт, не може бути вирішено самостійно одними учасниками конфлікту в силу об'єктивних та суб'єктивних причин і подальший безконтрольний розвиток конфліктної взаємодії може привести до необоротних наслідків, тоді найбільший ефект дає інший спосіб – вирішення виниклого протиріччя за допомогою третьої сторони.

У цьому полягає другий спосіб вирішення або врегулювання конфлікту керівника і підлеглого. Можна сказати, що це провідний і основний спосіб вирішення конфлікту керівника та підлеглого, так як результати дослідження зазначають, що майже 80% конфліктів такого типу вирішуються при втручанні третьої сторони.

Разом з тим, було б невірним твердження, що основним прийомом вирішення конфлікту керівника і підлеглого є лише втручання третьої сторони. Цей спосіб є наслідком нездатності конфліктуючих сторін вирішити виниклі проблеми самостійно і застосовується в таких випадках:

- коли конфлікт керівника і підлеглого має затяжний характер і його подальший безконтрольний розвиток здатен деструктивно вплинути на військовий підрозділ і, як наслідок, на якість вирішення тих завдань, які стоять перед військовим колективом;
- конфлікт не може бути самовирішений опонентами в силу сформованих об'єктивних та суб'єктивних обставин;
- обмеженість тимчасових і просторових параметрів, територіальна віддаленість, характерна для військових частин і установ Збройних Сил України, що виконують різні функції, не завжди дає можливість

залучення третьої сторони для здійснення посередницької функції в конфлікті [39].

Крім того, існуюча жорстка субординація в військових колективах також не завжди дозволяють підлеглому звернутися з прямим проханням про посередництво в конфлікті, особливо якщо конфлікт пов'язаний з особистістю офіцера: приниження, образа особистої гідності і тощо. Як правило, підлеглий в таких конфліктах прагне шляхом конфліктного протистояння самостійно відстояти свою ображену гідність, звертаючись за допомогою до керівника вищого рівня.

Особливу увагу необхідно приділяти формуванню практичних навичок самовирішення виникаючих конфліктів, вміння регулювати та вирішувати конфлікти, що виникають між підпорядкованими. Здатність керівника регулювати і вирішувати конфлікти дозволить значно заощадити сили, засоби, час, а найголовніше – уникнути залучення до участі в них посередньої сторони [43].

Уміння керівника своєчасно та справедливо врегулювати конфлікт прямо впливає на його авторитет в колективі та формує позитивне ставлення до нього з боку підлеглих. Дослідження дозволило визначити ефективні стратегії управління соціальними процесами у конфліктних ситуаціях, що найбільш часто використовувані військовим керівником:

- припинення конфліктної взаємодії шляхом усунення підлеглого зі сфери соціальної взаємодії керівника. (Даний спосіб не вирішує протиріччя, що викликав конфлікт, навіть не завжди є найбільш вдалим прийомом врегулювання конфлікту, але в той же час дозволяє оперативно припинити конфліктну взаємодію);
- проведення переговорів з конфліктуючим підлеглим, метою яких є припинення конфліктної протидії та спільний пошук виходу з ситуації, що склалася. (Звісно, ініціатива в проведенні переговорів повинна належати керівнику, так як ініціатива підлеглого не завжди знаходить відгук у керівника);

- звернення керівника за допомогою і сприянням в розв’язанні конфлікту до товаришів по службі підлеглого, його друзів та товаришів, а також до неформальних лідерів військового колективу [78].

Безперечно, що звернення керівника за допомогою до старших керівників теж здатне позитивно вплинути на конфлікт, але в той же час цей спосіб не завжди знаходить розуміння у підлеглого та інших членів військового колективу.

Кращим прийомом дій керівника є недопущення переростання предконфліктної ситуації у відкрите протиріччя, розв’язання протиріч на початковому етапі, але якщо стався конфлікт, головне, не піддатися впливу негативних емоцій, не брати непередуманого рішення, що допоможе дозволити або врегулювати конфлікт з найменшими втратами для обох сторін.

Беручи на себе роль ініціатора примирення з підлеглим, керівник повинен проаналізувати ситуацію, виявити причини конфлікту, цілі, які переслідує підлеглий, реакцію військового колективу на дану конфліктну ситуацію. Детальний аналіз ситуації дозволить прийняти оптимальне рішення для ослаблення конфліктної взаємодії та подальшого вирішення конфлікту.

На жаль, сучасний військовий керівник не завжди готовий до конструктивного та оптимального вирішення конфліктів. Основний спосіб дій керівника – неприкритий службовий, моральний, адміністративний тиск на підлеглого, який наважився в чомусь заперечити керівнику. Про це свідчать не лише результати дослідження, але і той потік скарг від різних категорій військовослужбовців до органів військового управління, в засоби масової інформації та органи юстиції на неправомірні дії керівників різних рангів. І справа полягає не лише у відсутності правової захищеності військовослужбовця від рішень керівника, але і в недостатній компетентності керівників у галузі взаємин військовослужбовців (сфері соціальної взаємодії), відсутності навичок як неконфліктного взаємодії з виконавцями, так і конструктивного вирішення конфліктів з підлеглими і між підлеглими [92].

Як показали результати дослідження конфліктних ситуацій, що відбулися між керівником і підлеглим, практично у 83,2% з них в конфлікт втручалися треті особи. У конфліктах розбиралися:

- вищі керівники – в 49,6% досліджених ситуацій;
- представники вищих органів управління – в 37,1% ситуацій;
- офіцери своєї частини або підрозділу, що знаходяться в підпорядкуванні у стані конфлікту керівника, але виконують суспільне навантаження (голова офіцерського складу, голова суду честі і тощо) – в 9,8% ситуацій;
- представники різних вищих громадських організацій, органи військової юстиції, засоби масової інформації – в 19,6% досліджених ситуацій.

Ніякого втручання в конфлікт не було – в 16,8% досліджених ситуацій.

У даному випадку сума відповідей перевищує 100%, так як в дозволі окремих конфліктів брали участь кілька осіб, як старші керівники, так і представники громадських організацій, а в разі звернення підлеглого в органи військової прокуратури, незмінно конфлікт вирішувався комплексно, з залученням практично всіх категорій можливих посередників.

Організатором такого комплексного підходу виступав керівник.

Аналіз прийомів і методів роботи офіцерів, які намагалися вплинути на хід і результати конфлікту керівника з підлеглим, дозволив визначити основні стратегії управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військовому колективі Збройних Сил України.

Найбільш часто в практиці вирішення конфлікту посередниками застосовувалися:

- бесіди з одним з конфліктуючими;
- бесіди з обома конфліктуючими сторонами;
- бесіди з керівниками конфліктуючих;
- бесіди зі свідками конфлікту і прихильниками кожної з протиборчої сторони.

Як показали результати дослідження, в 78,1% вивчених конфліктних ситуацій офіцери, котрі розуміються на конфлікті, виявили справжні причини

конфліктної взаємодії керівника з підлеглим. Істинні причини були розкриті лише в 14,7% проведених розслідувань.

У процесі проведення розгляду в причинах конфлікту і спробах примирити конфліктуючі сторони, офіцери, які виступали з посередницькою місією:

- вставали на сторону керівника, підтримували і схвалювали його дії в 26% конфліктних ситуацій;
- підтримували і схвалювали дії підлеглого – в 14%;
- підтримували обох конфліктуючих – 16%;
- займали нейтральну позицію – в 44%.

Отже, можна припустити, що в цілому керівник має можливість бути частіше підтриманим посередницькою стороною, ніж підлеглий, проте найбільш важливим представляється те, що посередник повинен бути неупередженим, його позиція повинна бути нейтральною, не дивлячись ні на які симпатії до тієї чи іншої сторони. Як показує практика, майже в кожному третьому випадку, посередник примикає до однієї з конфліктуючих сторін, що різко посилює позицію в конфлікті даної сторони.

У даному дослідженні не ставиться за мету з'ясувати причини поведінки посередницької сторони, однак, основний висновок повинен полягати в тому, що ні за яких умов і ні за яких обставин посередник не має права ставати на шлях офіційної підтримки будь-якої з протиборчих сторін.

Певний інтерес у вивченні мають наслідки діяльності посередницької сторони. Оцінюючи вплив втручання в конфлікт керівника і підлеглого, респонденти відзначили, що робота посередників:

- мала помітний позитивний вплив – в 9,4% випадків втручання в конфлікт;
- справила позитивний вплив – в 37,2% випадків;
- практично не вплинула – в 22,5% ситуацій;
- справила негативний вплив – в 9,9%;
- мала помітний негативний вплив – в 1,1% ситуацій.



- вагалися з відповіддю – 19,9% респондентів.

У цілому, як показує дослідження, втручання в конфлікт третьої сторони виконує позитивну роль в 46,6% конфліктних ситуацій, тобто кожному другому випадку втручання посередники виконали завдання примирення конфліктуючих сторін. Негативну роль зіграло втручання тільки в кожному десятому випадку, що на наш погляд зумовлено недостатньою підготовкою саме посередницької сторони, неправильною поведінкою третьої сторони в конфлікті.

В якості другого критерію, який міг би відобразити ефективність діяльності посередницької сторони в конфлікті керівника і підлеглого, пропонується розглянути ступінь розв'язання суперечності, що викликав конфлікт. Результати дослідження показали, що при втручанні в конфлікт третьої сторони протиріччя, що призвело до конфлікту:

- вирішено повністю – в 17%;
- вирішено частково – в 45%;
- практично не вирішено – в 29%;
- протиріччя ще більше загострилося – в 9%.

У разі ж, коли конфлікт керівника і підлеглого протікав без втручання третіх осіб, ступінь вирішено протиріччя виглядає наступним чином:

- вирішено повністю – в 8%;
- вирішено частково – в 32%;
- практично не вирішено – в 43%;
- протиріччя ще більше загострилося – в 17%.

У цілому, аналіз даної інформації дає можливість зробити висновок, що втручання в конфлікт третьої сторони позитивно позначається на вирішенні протиріч, що викликають конфлікт керівника та підлеглого.

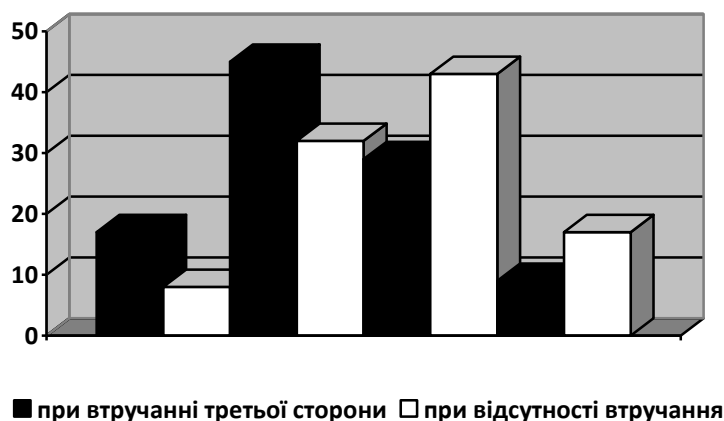


Рис. 2.9. Ступінь вирішення протиріччя в конфліктних ситуаціях

Оцінюючи динаміку якості спільної діяльності військового підрозділу під час конфлікту керівника з підлеглим і після нього, можна відзначити, що респонденти, оцінюючи вплив конфлікту на ефективність діяльності та особливо після втручання в конфлікт третьої особи, підкреслили:

- якість спільної діяльності значно покращився – в 15% досліджених ситуацій;
- якість спільної діяльності дещо поліпшилася – в 27% ситуацій;
- фактично не змінилося – в 29% ситуацій;
- якість спільної діяльності дещо погіршилося – в 4% ситуацій;
- значно погіршився – в 1% вивчених ситуацій;
- інформація відсутня – в 25% ситуацій.

Як показує аналіз, робота третіх осіб, які знаються на конфлікті керівника і підлеглого значно впливає на ефективність діяльності військового підрозділу, де відбувається конфлікт.

Що ж стосується особистостей самих конфліктуючих, то тут виявлена наступна закономірність, яка може бути виражена в тезі:

«Втручання в конфлікт третьої особи в цілому, позитивно позначається на якості виконання службових та професіональних обов'язків кожного конфліктуючого, як керівника, так і підлеглого». Більше 50% респондентів відзначили цю особливість в діяльності конфліктуючих і лише 6% наголосили,

що якість індивідуальної професійної та службової діяльності опонентів не змінилося в кращу сторону.

Проведене дослідження дозволило визначити вплив втручання посередницької сторони на стан взаємодії керівника і підлеглого. Оцінюючи стан взаємодії керівника і підлеглого під час конфлікту і його зміна на завершальному етапі, після втручання третьої сторони, респондентами було відзначено:

- взаємини стали помітно краще – в 14% ситуацій;
- стали трохи краще – в 25% ситуацій;
- взаємини не змінилися – в 26% ситуацій;
- стали дещо гірше – в 15% ситуацій;
- стали значно гірше – в 3% ситуацій;
- вагалися з відповіддю – 17% респондентів.

Аналіз конфліктних ситуацій, які протікали без чийогось втручання, показує, що в цьому випадку стан взаємовідносин керівника і підлеглого після конфліктної взаємодії являє собою дещо іншу картину:

- взаємини стали помітно краще – в 4% ситуацій;
- стали трохи краще – в 12% ситуацій;
- взаємини не змінилися – в 21% ситуацій;
- стали дещо гірше – в 29% ситуацій;
- стали значно гірше – в 8% ситуацій;
- вагалися з відповіддю – 26% респондентів.

Порівняльний аналіз стану взаємин керівника і підлеглого під час конфлікту і після нього залежить від втручання в конфлікт третьої сторони, що дозволяє висловити думку, в цілому дане втручання позитивно впливає на стан взаємовідносин протиборчих сторін після вирішення або врегулювання конфлікту. У той же час, значний відсоток респондентів, вагалися відповісти на це питання, показує, що в разі, коли конфлікт по вертикалі пройшов без впливу третьої сторони (хоча це і не означає, що про цей конфлікт ніхто не знав), керівник прагнув уникнути широкого розголосу як самого конфлікту, так і

особливостей його перебігу. Для більшості підлеглих такий конфлікт відбувається за «закритими дверима».

Проведене дослідження дозволило крім усього іншого, також розглянути, який вплив надає конфлікт керівника з підлеглим, в якому розбиралася посередницька сторона, на стан взаємин у військовому колективі, в якому відбувся конфлікт.

Так, оцінюючи стан взаємовідносин в колективі під час конфлікту і після нього, респондентами було відзначено, що після конфлікту:

- стан взаємин стало помітно краще – в 18% ситуацій;
- стан взаємин стало кілька краще – в 15%;
- стан не змінився – в 32% ситуацій;
- стан стало трохи гірше – в 13%;
- стан стало помітно гірше – в 3% ситуацій;
- вагалися з відповіддю – 18% респондентів.

Отже, можна сказати, що в цілому існує певний вплив на військовий колектив і взаємини в ньому роботи посередницької сторони для розв'язання конфлікту керівника і підлеглого. Успішна робота посередницької сторони в конфлікті керівника і підлеглого, результатом якої стало справедливе і неупереджене вирішення або врегулювання конфліктної взаємодії або протиріччя, що викликало у військовому колективі постійні колізії (конфлікти як по вертикалі, так і по горизонталі службових відносин) було вирішено або істотно ослаблене – то такий результат, як правило, позитивно впливає на стан взаємин у військовому колективі.

#### **2.4. Посередницька сторона в управлінні соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військовому колективі**

Варто наголосити на тому, що переважна більшість членів військового колективу підтримують втручання в конфлікт керівника та підлеглого посередницької сторони, вважаючи, що при даному варіанті перебігу

конфліктної взаємодії буде здійснено відносну рівноправність конфліктуючих сторін, а звернення до третьої сторони дозволить більш стійко і ціленаправлено домагатися справедливого вирішення конфлікту, особливо для підлеглого. Як правило, то рішення, до якого приходить посередня сторона, задовільно сприймається обома сторонами і досить рідко опротестовується, навіть в тому випадку, якщо рішення не відповідає жодній з цілей конфліктуючих сторін. Якщо одна з конфліктуючих сторін бачить утиски тільки своїх прав і посередницька сторона починає схилитися до вирішення конфлікту на користь іншої сторони – конфлікт може увійти в нову фазу ескалації.

Разом з тим, у процесі дослідження було виявлено одну цікаву обставину, коли підлеглий, який конфліктує з керівником прагне вирішити будь-які свої завдання, в якості основної мети домагається втручання в конфлікт з керівником третьої сторони. Як тільки він цього досягає, його активність та ініціативність в конфлікті припиняється. Його мало цікавить, як буде розв'язано конфлікт і створюється враження, що основною метою підлеглого було здійснення широкого розголосу того, що відбувається конфлікті.

Зазначимо, що втручання в конфлікт керівника і підлеглої третьої сторони впливає на: якість військово-професійної діяльності та виконання службових обов'язків кожної з протиборчих сторін; ефективність діяльності (якість спільної діяльності) військового колективу, в якому відбувається конфлікт.

Отже, вирішення або врегулювання конфлікту керівника та підлеглого за допомогою третьої сторони є одним з оптимальних шляхів вирішення конфліктів по вертикалі, поряд з таким, як само вирішення конфлікту сторін протиріччя.

Перш ніж розглянути діяльність посередницької сторони в конфлікті керівника та підлеглого потрібно відзначити, що існує два способи впливу третьої сторони на конфліктну взаємодію опонентів:

- 1) вирішення конфлікту;
- 2) його врегулювання.

Вирішення конфлікту означає вплив на об'єкт конфлікту, на те протиріччя, яке викликало даний конфлікт з метою його вирішення або усунення. Усунення протиріччя виключає можливість виникнення конфліктів в майбутньому з цієї причини. Одночасно йде вплив і на самі конфліктуючі сторони з метою ослаблення і припинення конфліктної взаємодії.

Врегулювання конфлікту. Цей спосіб найбільш часто практикується в повсякденному житті і застосуємо в тих випадках, коли заздалегідь відомо, що протиріччя, що породило конфлікт не може бути вирішено на будь-якому рівні втручання. Це може бути як квартирне питання, так і будь-яке питання, пов'язане з недостатніми матеріальними, побутовими, фінансовими і тощо ресурсами. При цьому способи впливу на конфлікт основним завданням є – зниження інтенсивності конфліктної взаємодії опонентів. Основні зусилля посередника спрямовані на самі конфліктуючі сторони, через переконання їх у необхідності прийняти компромісне рішення. Але важливо враховувати, що основа конфлікту не втратила свого потенціалу і він має можливість до відродження по цій же самій причині. Значить, важливий контроль за об'єктом конфлікту, прогнозування його динаміки та стан, своєчасна його локалізація [85].

У разі втручання в конфлікт керівника з підлеглим третьої особи, метою якого є припинення конфліктної взаємодії протиборчих сторін, механізм вирішення (врегулювання) конфлікту може бути представлений таким чином:

- вплив третьої сторони, яка виступає з посередницькою місією, на об'єкт конфлікту, тобто на те протиріччя, яке викликало конфлікт з метою його дозволу або ослаблення;
- вплив посередницької сторони на кожного опонента (і керівника, і підлеглого), прагнення розібратися в потребах, мотивах, інтересах і цілях конфліктуючих сторін з метою їх узгодження і примирення;
- вплив на групи підтримки кожної з протиборчих сторін як на формальному, так і на неформальному рівні (рис. 2.10.).\

–

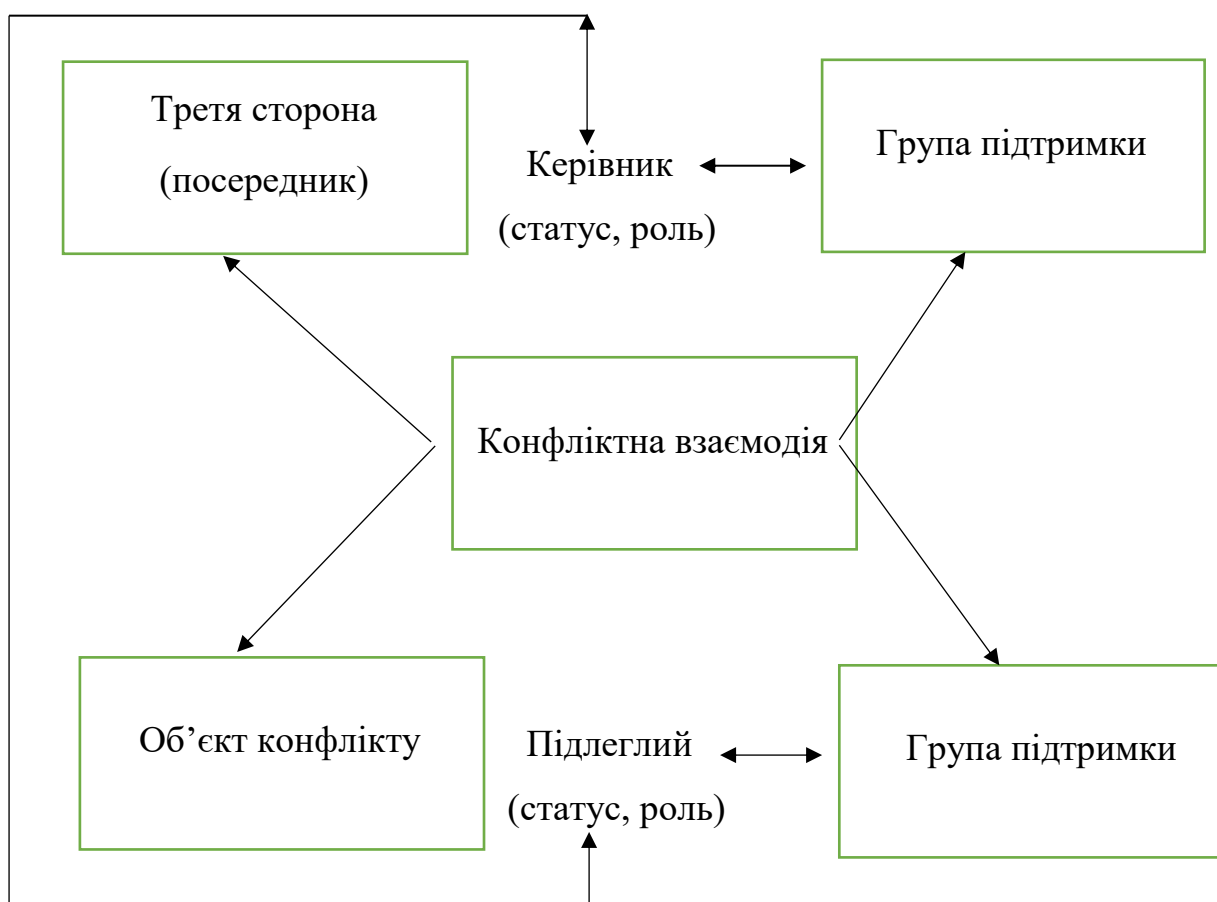


Рис. 2.10. Основні напрямки впливу посередницької сторони на складові конфліктної взаємодії керівника та підлеглого у військовому колективі Збройних Сил України

Найбільший ефект роботи посередницької сторони дає використання комплексного впливу на всі елементи структури конфлікту керівника та підлеглого, що вимагає особливої підготовки фахівця – конфліктолога (посередника), тому що на основі лише власного досвіду без достатнього знання розв'язати конфлікт не завжди вдається.

Важливим, але в той же час складним завданням є вирішення протиріччя в конфліктних ситуаціях. Перш за все свого з'ясування та уточнення вимагає те протиріччя, що лежить в основі конфлікту. Протиріччя, що виникло в діяльності, спілкуванні керівника та підлеглого, має бути проаналізовано, в першу чергу, кожною з конфліктуючих сторін. Однак тут існує цілком реальна можливість недооцінки або переоцінки як ступенем своєї правоти, так і ступеня

неправоти опонента. Саме в цьому і полягає основна складність само вирішення конфліктів.

Як показало дослідження конфліктів, що сталися в діадах «керівник – підлеглий», найбільший ефект дає виступ з місією посередництва представника вищої субординаційної структури – старшого керівника або офіцерів органів управління. Наявність більш вагомого соціального статусу, ніж у конфліктуючих сторін, а як наслідок наявність великих службових і адміністративних повноважень і службового досвіду в силу більш старшого віку, дозволяє даними представникам успішно виступати в ролі «третейського судді». При призначенні особи, якій належить розбиратися в конфлікті, старший керівник, якому доручено розібратися в конфлікті, по можливості повинен прагнути до того, щоб особа відповідало таким вимогам:

- знав особистості обох опонентів і реально представляв ті завдання і особливості військово-професійної діяльності, яку вони вирішують;
- знав специфіку військових колективів, де відбувається конфлікт, проблеми і складності їх діяльності;
- мав навички неконфліктного спілкування з оточуючими і мав авторитет для обох конфліктуючих сторін.

В якості позитивного досвіду доречно навести досвід роботи військової частини № 55208 м. Конотоп. У разі виникнення конфліктних ситуацій між керівниками та їх підлеглими, які не знаходять свого вирішення на місці і вимагають втручання третьої сторони, як правило, для виконання функцій посередника направляється в частину офіцер управління, раніше проходив службу в цій частині. Як показує практика, йому вдається посередництвом особистих контактів зібрати об'єктивну інформацію про причини конфлікту, його особливості та в певній мірі вирішити конфлікт керівника з підлеглим, або суттєво послабити його.

Конфлікти керівника та підлеглого, що вимагають втручання посередницької боку, повинен дослідити та вирішити представник вищого органу військового управління, що володіє певною незалежністю від керівного



складу. Особливої актуальності набуває це питання в зв'язку з введенням контрактної служби. І якщо функції дозволу конфліктів, що виникають по горизонталі службових відносин цілком можуть бути покладені на штатних психологів підрозділів, то конфлікт керівника і підлеглого вимагає інших підходів. Службова залежність посередника від військового керівника не дозволить йому об'єктивно розглянути причини конфлікту, важливо оцінити ступінь правоти і провини кожної сторони в конфлікті, так як корпоративна солідарність вищого військового керівника як на формальному, так і на неформальному рівні змусить його підтримати в конфлікті саме керівника, а не підлеглого.

Можна запропонувати приблизну методику роботи посередника з вирішення конфліктів, що виникають у взаєминах керівника та підлеглого:

1 етап – виявлення учасників конфліктної ситуації, хто став ініціатором інциденту, що стало початком відкритого зіткнення конфліктуючих, які мотиви вступу в конфлікт і цілі, переслідувані кожною конфліктуючою стороною;

2 етап – з'ясування причин конфлікту, виявлення корінного протиріччя, що викликало конфлікт, оцінка характеру протиріччя;

3 етап – вивчення особистостей конфліктуючих, їх індивідуальних особливостей, властивостей та рис характеру, інтересів, потреб – тобто складання докладних соціально-психологічних характеристик протидіючих сторін;

4 етап – з'ясування ставлення до подій конфлікту інших членів військового колективу, виявлення, по можливості, співчуваючих і підтримуючих сторін в конфлікті;

Означені етапи являють собою конкретний аналіз конфліктної ситуації, яку треба буде вирішити або врегулювати. Знання особливостей виникнення конфлікту, соціально-психічних характеристик опонентів, ставлення військового колективу до конфлікту дозволять виробити оптимальний дозвіл виниклого конфлікту.

Оцінивши ситуацію, конфліктну ситуацію, посередник повинен визначити:

- чи достатній рівень його компетентності та повноважень для вирішення конфлікту, чи здатний він впливати на те протиріччя, яке викликало конфлікт і вирішити його;
- якщо ж вплив на об'єкт конфлікту неможливо в силу об'єктивних причин, то його завданням є врегулювання конфлікту, ослаблення конфліктної взаємодії керівника і підлеглого, зниження напруження емоцій і приведення сторін протиріччя до взаємних поступок, до компромісу, до співпраці.

Основне завдання посередника повинно полягати в нейтральній позиції в конфлікті. Основним об'єктом його впливу повинен бути керівник, так як саме він має потенційну можливість вирішення більшості конфліктів цього плану. Як показало дослідження – підлеглий завжди готовий прийняти стратегію компромісу, а тим більше співпраці з керівником, особливо якщо ця пропозиція від керівника. Одним з провідних завдань посередника є переведення позиції керівника, що конфліктує з підлеглим, від гострого суперництва до прийняття компромісних рішень. Головне, це переконати керівника в тому, що перемога, здобута ним у конфлікті з підлеглим методом його подавлення, не сприятиме авторитету керівника, негативно вплине на взаємини в колективі, істотно позначиться на якості військово професійної діяльності підрозділу, а отже і на рівні бойової готовності військового колективу [81].

Наступним важливим етапом діяльності посередника є проведення переговорів між конфліктуючими сторонами. Переговорам повинні передувати бесіди з кожним з конфліктуючим, свідками того, що відбувається у конфлікті, особами, які піддержують або співчують опонентам в конфлікті. Мета даних бесід полягає в з'ясуванні позиції сторін в конфлікті, визначенні їх цілей та інтересів. Проведені бесіди і зустрічі повинні дати також інформацію про ставлення до конфлікту більшості військового колективу.

Етап проведення переговорів є найбільш важливим і відповідальним у вирішенні конфлікту, так як необдумане і поспішне рішення здатне ще більше загострити конфліктну ситуацію і завести її в глухий кут. Обережність, тактовність, посередника, грамотна поведінка в ході переговорного процесу здатні, якщо не вирішити конфлікт, то значно знизити напруженість у взаєминах керівника і підлеглого та закласти основу майбутнього конструктивного вирішення конфлікту.

Цілком природно, що перший етап переговорів, перша розмова, буде присвячено уточненню позицій конфліктуючих сторін, з'ясування цілей, переслідуваних в конфлікті. Чим затяжніший конфлікт, чим більша кількість оточуючих залучено в конфлікт, ніж напруга взаємини опонентів, тим більший час займе процес врегулювання конфліктної взаємодії. Тому основним завданням першого етапу переговорів є припинення конфліктної взаємодії через зняття напруженості у взаєминах конфліктуючих сторін. Щоб переговори протікали конструктивно, посередник зобов'язаний виконувати такі правила:

- управляти ситуацією, не втрачати контроль над нею, апеляції опонентів до помилок і прорахунків тільки протилежного боку;
- стежити за тим, щоб аргументи кожної сторони не стосувалися особистості опонента, а взаємна поведінка не зачіпала і не ображала особистої гідності;
- переговори не повинні затягуватися і повинні бути припиненні або відкладені, якщо хтось із конфліктуючих втратив інтерес до розмови або почав їм перейматися. Переговори, проведенні без будь-якої користі, створюють у край негативну установку конфліктуючих сторін на їх продовження;
- кожні переговори, незалежно від того результату, який був досягнутий, повинні завершитися оцінкою досягнутого, з особливим акцентом на позитивне, навіть якщо переговори пройшли невдало і цілі, поставлені перед зустріччю, досягнуті не були.

В якості критеріїв оцінки результативності проведення переговорів можна вважати критерії, запропоновані вченим С. Кратохвиль: «Розмову слід вважати такою, що вдалася, якщо в результаті неї:

- 1) партнери отримали якусь нову інформацію, щось уточнили в своєму баченні ситуації або позиціях партнерів;
- 2) змогли хоча б частково зняти напругу у відносинах, проявах взаємної недоброзичливості;
- 3) прийшли до більшого порозуміння і зближення своїх позицій;
- 4) змогли усунути проблему, вирішити суперечку» [34].

Якщо ж в результаті суперечки партнери не дізналися для себе нічого нового, напруга між ними збереглася або навіть посилилася, вони відчують свою роз'єднаність, неможливість або небажання змінити ситуацію, то переговори слід оцінити негативно.

Безперечно, що запобігання конфлікту є найбажанішим результатом діяльності посередника, але саме вирішення конфліктів, з'ясування їх причин та усунення цих причин в подальшому будуть сприяти зниженню або, принаймні, ослабленню інтенсивності конфліктів у військових підрозділах.

Таким чином, найбільш доцільним прийомом дій керівника є недопущення переростання предконфліктної ситуації у відкрите зіткнення, розв'язання суперечностей на етапі виникнення проблемної ситуації і усвідомлення її як проблемної кожною із зацікавленою сторін.

У разі виникнення конфліктного протиріччя з підлеглим обов'язком керівника є припинення, ослаблення та його врегулювання або вирішення, так як конфлікт, припинений за наказом або іншим вольовим рішенням з'явиться основою подальших конфліктів, негативно вплине на весь військовий колектив.

## Висновки до розділу 2

Аналіз отриманих результатів дозволяє зробити висновки, що пріоритетними стратегіями, які обираються військовим керівником в конфлікті з підлеглим, є активні стратегії: суперництво та компроміс. Означене обумовлено статусно-рольовим становищем керівника, що знаходиться на чолі організованої структури, побудованої за ієрархічними ознаками.

Важливими факторами, що впливають на стратегію поведінки керівника в конфлікті з підлеглим, є: ставлення міжособистісних відносин керівника та підлеглого до конфлікту; професійні якості керівника; термін перебування керівника на посаді; вік керівника; протиріччя, що викликало конфлікт. Проведений факторний аналіз дозволив виявити інтегрований фактор, який включає сукупність таких змінних як – вік керівника та час знаходження на посаді. Соціально-службовий досвід керівника при проходженні військової кар'єри, є провідним фактором поведінки керівника в управлінні соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військовому колективі.

Стратегії управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військовому колективі значно ширші у керівника, ніж у підлеглого, що пояснюється більш високим службовим становищем та більш широкими можливостями та повноваженнями керівника. Керівник тяжіє до наступальних, активних способів протидії з підлеглим, спрямованим на його подавлення, тобто як правило, керівник орієнтований на силове вирішення суперечностей у взаєминах з підлеглим.

Підлеглий частіше вдається до захисних, «оборонних» способів протиборства, що є доступні: звернення за допомогою до старших керівників, звернення за підтримкою до товаришів по службі та громадськості (зборів, різні правові органи, засоби масової інформації), критика дій і вчинків керівника. Як правило, грубість, погрози та образи є відповідною реакцією підлеглого на подібні напади керівника. Значне переважання звернення підлеглого до деяких «нечистих» способів боротьби: збір компромату на керівника, дезінформація

про причини та протікання конфлікту і тощо – є своєрідною компенсацією недостатніх можливостей підлеглого у виборі засобів боротьби з керівником.

У процесі дослідження вивчено два основних прийома управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військовому колективі: перший спосіб – самовирішення військовим керівником виниклого протиріччя або самоврегулювання конфліктної взаємодії з ініціативи керівника; другий спосіб – вирішення конфлікту або його врегулювання за допомогою третьої сторони, яка виконує посередницькі функції. Даний спосіб є пріоритетним у вирішенні конфліктів керівника і підлеглого, так як більше 80% конфліктів в сфері соціальної взаємодії керівника вирішено за допомогою тієї чи іншої посередницької сторони.

Основними прийомами самовирішення та самоврегулювання конфліктів військовим керівником є: припинення конфліктної взаємодії шляхом усунення підлеглого зі сфери соціальної взаємодії керівника рішенням самого керівника; проведення переговорів з конфліктуєчим підлеглим, метою яких є припинення конфліктної протидії та спільний пошук виходу з ситуації, що склалася; різка зміна стратегії конфліктного протистояння, коли після тривалого активного тиску на підлеглого керівник різко змінює свою позицію та пропонує підлеглому компромісне рішення.

Зазначимо, що вирішення або врегулювання конфлікту у військових колективах за допомогою третьої (посередницької) сторони є ефективним прийомом. Як показали результати дослідження конфліктних ситуацій, що сталися між керівником та підлеглим у військових колективах, практично в 83,2% з них в конфлікт втручалися треті особи.

## ВИСНОВКИ

На основі опрацювання наукових джерел та здійснення експериментального дослідження сформульовано та запропоновано висновки щодо управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військовому колективі як особливої форми соціального конфлікту на мікрорівні, як специфічної форми соціальної взаємодії особистостей, що володіють різним соціальним статусом в системі субординаційних відносин.

1. Виявлено поняттєвий апарат дослідження проблеми управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військових колективах. Визначено характерні ознаки конфліктної взаємодії керівника та підлеглого, що виражено в наявності усвідомленого зіткнення двох суб'єктів субординаційних відносин.

Виокремлення та розгляд категорії «конфліктна взаємодія керівника і підлеглого у військових колективах» ґрунтуються на існуванні та спостереженні конкретних соціальних показників та індикаторів. До числа найбільш важливих показників відносяться:

- протиборство керівника та підлеглого, що виражається в моральній або фізичній протидії один з одним та залученні проти опонента різноманітних стратегій і способів боротьби;
- наявність об'єкта конфлікту – протиріччя, що викликало конфлікт;
- наявність підтримуючих та співчуваючих кожної з протиборчих сторін.

Систематизація існуючих підходів до визначення поняття управління соціальними процесами у військовому колективі дала змогу виокремити основні особливості конфліктів, узагальнити та розвинути тлумачення означеного терміну, яке найбільш точно відображає основні аспекти конфлікту. Управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військовому колективі є знаходження балансу в діяльності суб'єкту конфлікту, який виникає в ситуації прийняття рішення при накладанні інтересів, перетині цілей та

бажаних результатів або внутрішньоособистих протиріччях, що можуть призвести до негативних, позитивних або нейтральних результатів.

2. Визначено функції та етапи розвитку конфліктних ситуацій та управління ними у військових колективах. Функціональний підхід до вивчення конфлікту керівника та підлеглого у військових колективах дає можливість оцінити ступінь конструктивності конфліктів або ступінь їх деструктивності. Будь-який конфлікт є сукупність позитивної та негативної складової, і лише постконфліктний аналіз дозволяє визначити перевагу однієї складової над іншою. Наголошено, що за своєю природою конфлікт у військових колективах може бути носієм як конструктивних, так і деструктивних тенденцій, що зумовлює його позитивні та негативні функції. До позитивних відносять: 1) інноваційна – сприяє розвитку суспільства завдяки трансформації сталих форм, руйнуванню нежиттєздатних структур; 2) консолідуюча (інтегративна) – полягає в об'єднанні людей, що захищають власні інтереси, у виникненні інтересу до співпраці; 3) комунікативна – їй передуює усвідомлення учасниками конфлікту власних та чужих інтересів; реалізується вона через пошук компромісу, взаємоприспосовування учасників конфліктної ситуації тощо.

3. Визначено специфіку та особливості виникнення, розвитку та вирішення конфліктів у взаєминах військового керівника та підлеглого. Запропоновано структурна модель дослідження конфлікту керівника і підлеглого як специфічного соціального процесу. Дана модель складається з двох взаємопов'язаних систем: конфліктної ситуації та конфліктної взаємодії керівника та підлеглого.

Конфліктна ситуація являє собою сукупність факторів, що створюють соціальну напруженість у відносинах керівника та підлеглого, і є суб'єктно-об'єктною основою конфлікту.

Конфліктна взаємодія керівника та підлеглого – особлива, специфічна форма соціальної взаємодії, представляє собою сукупність принципів, методів і прийомів протиборства учасників конфлікту (опонентів), в ході якого вони відчують негативні емоції різної інтенсивності по відношенню один до



одного. Автором зроблена спроба аналізу конфліктної взаємодії керівника і підлеглого через стратегії і способи боротьби, які обираються, в першу чергу, керівником.

При дослідженні конфліктів, що мали місце серед офіцерського складу військової частини А1376 м. Конотоп, поряд з іншими методами була застосована методика системно-ситуативного аналізу конфліктних ситуацій, розроблена А.Анцуповим, сутність якої полягає в описі та вивченні конфліктів, що відбулися, де проаналізовано об'єкт, причини конфлікту, самі учасники зіткнення, стратегії протиборства на кожному з етапів розгортання конфлікту, результати його завершення. Даний підхід дозволяє виявити певні закономірності і особливості конфліктної взаємодії офіцерів, сприяє накопленню інформації про конфлікти у військових колективах.

У процесі дослідження виявлено та вивчено специфіку конфліктної взаємодії військового керівника з підлеглим на відміну від інших видів конфліктів. Специфічні особливості конфліктної взаємодії керівника та підлеглого є: військовий керівник в конфлікті з підлеглим використовує активні стратегії – суперництво і компроміс, заняття керівником в конфлікті провідну, активну, наступальну позицію. Це обумовлено статусно-рольовим становищем керівника, що знаходиться на чолі суворо організованої структури, побудованої за ієрархічною ознакою.

4. Досліджено стан управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військових колективах.

Розглядаючи предмет конфлікту – тип протиріччя керівника та підлеглого, виявлено, що основними протиріччями конфлікту є:

- боротьба за якість військово-професійної діяльності – 21,8%;
- боротьба проти приниження особистої честі та гідності – 14,4%;
- боротьба за певну роль у військовому колективі, влада та вплив виступає основою конфлікту керівника та підлеглого в 12,3%;
- боротьба за справедливую оцінку результатів службової діяльності – 9,8%;

- інноваційні конфлікти – боротьба новатора та консерватора 9,3%;
- боротьба керівника (підлеглого) за право незалежних від протилежної сторони рішень і дій, за право самому приймати рішення – 8,2%;
- боротьба за отримання та розподіл матеріальних благ 7,7%;
- боротьбу за висунення на вищу посаду, перехід на краще місце роботи – 4,5%.

5. Виокремлено фактори, що впливають на управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військовому колективі.

Проведений факторний аналіз на основі множинної регресії дозволив виявити деякий інтегрований фактор, що представляє собою сукупність таких змінних, як вік керівника, його посадове становище, термін перебування в даній конкретній посаді, професійні якості керівника. Даний фактор запропоновано назвати соціально-службовим досвідом керівника військового колективу.

6. Визначено стратегії управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військових колективах.

Визначено, що при управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військовому колективі Збройних Сил України використовуються активні стратегії такі як критика, загрози, грубість, образи, звернення за допомогою до вищих керівників.

Підлеглий частіше вдається до захисних, «оборонних» прийомів протиборства: звернення за допомогою до старших керівників, звернення за підтримкою до товаришів по службі та громадськості (зборів, різні правові органи, засоби масової інформації), критика дій та вчинків керівника.

Зазначимо, що існує два шляхи управління соціальними процесами в конфліктних ситуаціях у військових колективах:

- самовирішення (саморегулювання) конфліктної ситуації самим керівником;
- вирішення (врегулювання) конфлікту керівника та підлеглого за допомогою третьої сторони.

Ініціатива керівника у вирішенні конфлікту або припинення конфліктної взаємодії з підлеглим у військовому колективі сприяє успішному вирішенню конфлікту.

Як показали результати дослідження конфліктних ситуацій у військових колективах, що відбулися між керівником і підлеглим, практично в 83,2% з них в конфлікт втручалися треті особи. Втручання в конфлікт третьої сторони виконує позитивну роль в 46,6% конфліктних ситуацій. Втручання в конфлікт третьої особи в цілому позитивно позначається на якості виконання службових та професійних обов'язків кожного з конфліктуючих, як керівника, так і підлеглого. Більшість членів військового колективу підтримує та схвалює втручання в конфлікти по вертикалі посередницької сторони.

Найбільш часто в практиці вирішення конфлікту посередниками застосовувалися:

- бесіди з одним конфліктуючим;
- бесіди з обома конфліктуючими сторонами;
- бесіди з керівниками конфліктуючих;
- бесіди зі свідками конфлікту та прихильниками кожної протиборчої

сторони.

Успішна діяльність посередницької сторони в конфлікті керівника та підлеглого, результатом якої відбулося справедливе та неупереджене врегулювання конфліктної взаємодії між конфліктуючими сторонами позитивно впливає на взаємовідносини у військовому колективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акофф Р. О целеустремленных системах. М. : Книга по Требованию, 2012. 270 с.
2. Алещенко В. І. Морально-психологічне забезпечення застосування військ (сил): Історія та сучасність: навчально-методичний посібник. Харків : ХВУ, 2000. 216 с.
3. Алещенко В. І. Психологічне консультування, профілактика і корекція в роботі військового психолога: навч.-метод. посіб. Вісник Київ. Нац. ун-ту ім. Т. Шевченка. Військ.-спеціальні науки. К., 2010. 76 с.
4. Анцупов А., Ковалев В. Конфликты в подразделениях, основные способы их преодоления и предупреждения. *Ориентир*. 2002. № 2. С. 50–53.
5. Анцупов А. Я., Малышев А. А. Введение в конфликтологию. Ужгород, 1995. С. 15.
6. Анцупов А. Я., Баклановский С. В. Конфликтология в схемах и комментариях. СПб. : Питер, 2006. 288 с.
7. Балашова С. П., Васильев С. П., Дубровинський Г. Р. Практичний курс військової психології: Навчальний посібник. Частина 2. К. : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2013. 172 с.
8. Безпека життєдіяльності – секюритологія. Проблеми, завдання, шляхи вирішення: монографія: в 2-х ч. Ч. 1 / Л.Ф. Коженевські, Я.О. Серіков. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х. : ХНАМГ, 2012. С. 144–145.
9. Богданов С. О современных подходах к теории военных конфликтов и их предотвращению. *Военная мысль*. 1993. № 7. С. 36–39.
10. Богомолотьцев А. Социально-психологический климат коллектива: понятие и методы анализа. *Менеджмент*. 2004. № 8. С. 19–25.
11. Бойко В. В., Ковалев А. Г., Панферов В. Н. Социально-психологический климат коллектива и личность. М. : Мысль, 2003. 207 с.
12. Варій М. Й. Основи соціальної психології військового колективу: підруч. Львів : Військ. ін-т при Держ. ун-ті «Львівська політехніка», 2000. 249 с.

13. Введение в профессию: учебно-методическое пособие для войсковых психологов и социологов. М., 1992. С. 102–106.
14. Викторов В. Педагогическая культура офицера в управлении поведением подчиненных. *Войсковой вестник*. 1997. № 1. С. 29–33.
15. Військова психологія і педагогіка: підруч. / О. А. Хижняк, Є. М. Подтергера, Е. І. Сарафанюк, К. П. Аветісян, О. Ю. Булгакова; за заг. ред. Л.А. Снігура. К. : НУ ім. Т. Шевченка, 2010. 198 с.
16. Военная психология и педагогика: учебное пос. М. : Совершенство, 1998. 384 с.
17. Волкова О. В. Ринок праці: навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2007. 624 с.
18. Голобородько Г. П., Щербак О. Г. Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів. URL: [http:// www.confcontact.com/Okt/32\\_Golob.htm](http://www.confcontact.com/Okt/32_Golob.htm).
19. Грехнев В. С. Культура психологического общения. М. : Просвещение, 1990. 144 с.
20. Гришина Н. В. «Психология конфликта». 2-е изд. СПб. : Питер, 2008. 544 с.
21. Дарендорф Р. Діалектична теорія конфлікту. М., 2001. С. 213.
22. Дмитриев А., Кудрявцев В., Кудрявцев С. Введение в общую теорию конфликтов. М., 1993. С. 37.
23. Доклад о глобальных катастрофах: роль информации при бедствиях. Междунар. Федерация Кр. Креста и Кр. Полумесяца. Женева, 2008. 40 с.
24. Донцов А. И. Проблемы групповой сплоченности. М. : Мысль, 1979. 60 с.
25. Донцов А. И. Психология коллектива. Методологические проблемы исследования. М. : Изд-во МГУ, 1984. 208 с.
26. Дубина М. В. Сутність транскордонної безпеки та її види. *Вісник Чернігівського державного університету «Проблеми менеджменту та*

- розвитку продуктивних сил регіону». Чернігів : ЧДУ, № 4 (70), 2013. С. 239–240.*
27. Законом України від 17.07.1997 № 475/97-ВР Про ратифікацію Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод 1950 року, Першого протоколу та протоколів N 2, 4, 7 та 11 до Конвенції. URL: <http://iplex.com.ua/doc.php?code=475%2F97-%D0%92%D0%A0&red=100003013e836018d5ded42da3c75906e9b16e&d=5&st=0>
  28. Закон України №450-IV від 16.01.2003 «Про ратифікацію угоди між Кабінетом Міністрів України і Урядом Республіки Польща про співробітництво та взаємну допомогу в галузі попередження катастроф, стихійних лих, інших надзвичайних ситуацій та ліквідації їх наслідків.
  29. Ильин Е. П. Психология общения и межличностных отношений. СПб. : Питер, 2009 576 с.
  30. Калашников О. В. Предотвращение организационных конфликтов как эффективная социальная технология управления : дис. канд. социол. наук : 22.00.08. М., 2005. 189 с.
  31. Калениченко Р. А. Соціально-психологічний клімат у військовому колективі. *Психологія: Зб. наук. праць. НПУ ім. М.П. Драгоманова*. Вип.12. Київ, 2001. С. 423–428.
  32. Караяни А. Г., Сыромятников И. В. Прикладная военная психология: учебное пособие. М., 2005. С. 279–283.
  33. Карнегі Дейл. Як здобувати друзів та впливати на людей. Переклад з англ. Валерій Грузин. *Всесвіт*. Київ, 1988. № 6 (714). С. 146–167.
  34. Каширін В. Неминучий конфлікт. *Орієнтир*. 1994. № 9. С. 36–38.
  35. Клименко Н. Г. Надзвичайні ситуації як об'єкт управління. *Статистика України*. 2006. № 1. С. 83.
  36. Ковачик П., Малиева Н. Предупреждение и разрешение конфликтов. М., 1996. С. 46.
  37. Козер Л. Основы конфликтологии. СПб. : Светлячок, 1999. 192 с.

38. Козер Л. А. Функции социального конфликта / Пер. с англ. О. Назаровой; Под общ. ред. Л. Г. Ионина. М. : Дом интеллектуальной книги: Идея-пресс, 2000. 295 с.
39. Коноваленко В., Коноваленко М., Соломатін О., Психологія управління персоналом: навчальний посібник. Юрайт 2014. 480с. URL: [https://pidruchniki.com/18340719/psihologiya/klasifikatsiya\\_konfliktiv\\_prichi\\_ni\\_vini\\_knennya\\_metodi\\_virishennya\\_konfliktiv](https://pidruchniki.com/18340719/psihologiya/klasifikatsiya_konfliktiv_prichi_ni_vini_knennya_metodi_virishennya_konfliktiv)
40. Конфликтология / В. И. Курбатов. Изд. 3-е, стер. Ростов н/Д : Феникс, 2009. 445 с. 14. URL: <https://www.i-u.ru>
41. Конфліктологія. URL: <http://www.igidravlika.com/novosti/9-podrobna-yaklassifikacziya-konfliktov-prichiny-kotoryx-ix-vyzyvayut-i-dinamika-protekaniya-ponyatie-qkonfliktogenq.html>
42. Концепція морально-психологічного забезпечення підготовки та ведення операцій (бойових дій) Збройних Сил України (Наказ МО України від 5.05.1999 року № 142).
43. Корольчук М. С. Оптимізація емоційного стану і психологічного клімату. Актуальні проблеми психофізіології військової діяльності: навч. посіб. К. : КВГІ, 1996. С. 127–129.
44. Краткий словарь по социологии / Под общ. ред. Д.М. Гвишиани, Н.И. Лапина. М., 1989. С. 167.
45. Криса О. Й. Природа конфліктів в організації. *V Міжнародна науково-практична конференція «Маркетинг та логістика в системі менеджменту»*: збірник матеріалів. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 396 с.
46. Кутузова Е. Оценка социально-психологического климата коллектива предприятия. *Экономическая психология*. 2005. № 4. С. 31–34.
47. Левин К. Разрешение социальных конфликтов. СПб. : Речь, 2000. 298 с.
48. Леонтьев А. Н. Деятельность, сознание, личность. М. : Политиздат, 1975. С. 34.

49. Личный опыт и научное требование объективности / Л. Пэнто, Р. Ленуар, Д. Мерлье, П. Шампань. Начала практической социологии. М. : СПб., 2001. С. 31–32.
50. Ложкин Г. В. Психологический климат трудового коллектива. К., 1988.
51. Майерс Д. Социальная психология. СПб. : Питер, 2000. 688 с.
52. Максименко С. Д. Методологічні і теоретичні питання психології. *Актуальні проблеми психології: Наукові записки ін-ту психології імені Г.С.Костюка АПН України*. К., 1999. Вип. 19. С. 5–13.
53. Методичні рекомендації з профілактики виникнення конфліктів серед персоналу відділу прикордонної служби Державної прикордонної служби України. АДПСУ, 2009. 14 с.
54. Механізми взаємодії органів державної влади та неурядових організацій у протидії жорстокому поводженню з дітьми: навчально-методичний посібник. / За редакцією Левченко К.Б., Трубавіної І.М. К. : Юрисконсульт. 2005. 452с.
55. Миронець С. М. До проблеми професіографічного аналізу діяльності медиків – рятувальників. *Проблеми екстремальної та кризової психології: Збірник наукових праць*. Вип. 12. Частина II. Х. : НУЦЗУ, 2012. С. 3.
56. Миронець С. М., Тімченко О. В. Негативі психічні стани рятувальників в умовах надзвичайної ситуації: монографія. К. : ТОВ «Видавництво «Консультант», 2008. С. 23–25.
57. Миронець С. М. Психологічні аспекти діяльності міжнародних гуманітарних місій. *Роль особистості у формуванні соціальних відносин у сучасному суспільстві: зб. наук. праць / за заг. ред. Н.В. Ківенко*. Ірпінь : Вид-во Національного ун-ту ДПС України, 2014. С. 284.
58. Михеев В. А., Пономаренко Б. Т. Государственная служба: регулирование конфликтов и социальное партнерство. М., 1996. С. 66.
59. Мірошніченко Л. Н. Сутність і суперечливість прояву законів війни. *Військова думка*. 1992. № 12. С. 49–52.



60. Мнацакян М. О. Про природу соціальних конфліктів. Соціологічне дослідження. 1997. № 6. С. 81–89.
61. Мобільні формування Державної служби медицини катастроф : монографія / С. О. Гур'єв, П. Б. Волянський, С. М. Миронець, А. В. Терент'єва, Г. Г. Рошін та ін. К., 2009. 348 с.
62. Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України: підручник: у 2ч. К. : НУОУ, 2012. 464 с.
63. Москаленко В. В. Соціальна психологія : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.
64. Моченое Г. В., Ночевник А. М. Конфліктні ситуації й організаційні структури колективу. Тернопіль, 1993.
65. Населення і людські ресурси суспільства URL: <http://library.if.ua/book/40/2646.html>.
66. Овечкін А. Коли солдат солдату ... недруг. *Військовий вісник*. 1990. № 12. С. 14-17.
67. Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива. Л. : Наука, 1981. 192 с.
68. Перрот Б. Армію не можна реформувати за абстрактної схемою. *Военная думка*. 1992. № 12. С. 58–63.
69. Петровская Л. Я. К вопросу о природе конфликтной компетентности. *Вестник МГУ. Сер. 14 : Психология*. 1997. № 4. С. 41.
70. Питання психології Вісник Національного університету оборони України. 2015. № 3 (46). С. 13–14.
71. Пірен М. І. Конфліктологія : підруч. К. : МАУП, 2003. 360 с.
72. Прикладная конфликтология: хрестоматия / составитель проф. К. Сельченко. Русский гуманитарный интернет-университет : URL: <http://www.i-u.ru>.
73. Сенокосов Ж. Как влияют на подчиненных. *Военный вестник*. 1991. № 6. С. 68–70.

74. Серебряков В. Военные в гражданском обществе. *МЭ и МО*. 1995. № 6. С. 44–52.
75. Словарь психолога-практика / Сост. С. Ю. Головин. 2-е изд., перераб. и доп. Мн. : Харвест, 2005. 976 с.
76. Словник української мови: в 11 томах. Том 4. 1973. С. 240.
77. Сперанский В. И. Конфликт: сущность и особенности его проявления. *Социально-политический журнал*. 1995. № 3. С. 64–68.
78. Стасюк В. В. Військова психологія видородової діяльності: підруч. К. : «Золоті Ворота», 2012. 458 с.
79. Стасюк В. В. Психологічне забезпечення діяльності військ (сил): підручник. К. : НУОУ імені Івана Черняховського, 2014. 504 с.
80. Стасюк В. В. Система соціально-психологічного забезпечення функціонування військових підрозділів в умовах збройних конфліктів: монографія. К. : НАОУ, 2005. 322 с.
81. Український Я. І. Соціально-психологічний клімат як результат та умова ефективності спільної діяльності. *Психологія* / За ред. Ю.Л.Трофімова. К. : Либідь, 1999. С. 482–486.
82. Уткин Э. А. Конфликтология. Теория и практика. М. : Экмос, 1998. 347 с.
83. Фрейд З. Психоаналитические этюды. Мн. : ООО «Попури», 2003. 608 с.
84. Хантингтон С. Столкновение цивилизаций. *Полис*. 1994. № 1. С. 33–48.
85. Хасан Б. И. Конструктивная психология конфликта. СПб. : Питер, 2003. 495 с.
86. Хисматуллина З. Н. Организационный конфликт как социальный процесс современного общества: Теоретико-методологический анализ : дис. канд. социол. наук : 22.00.04. Казань, 2006. 161 с.
87. Чистяков С. А. Вплив прояву індивідуальної агресії на конфлікти у курсантських колективах. *Науковий вісник Державної прикордонної служби України*. 2008. № 2. С. 51–54.
88. Чумиков А. Управление конфликтами. М., 1995. С. 20.

89. Шведов Ю. Конфликты в отношениях начальников и подчиненных и пути их предотвращения. Правовые основы командирской требовательности. *Ориентир*. 1995. № 6. С. 72–74.
90. Шейнов В. Л. Конфликты в нашей жизни. Минск : Амалфея. 1997. 524 с.
91. Эриксон Э. Идентичность: юность и кризис. 2-е изд. М. : Флинта : МПСИ : Прогресс, 2006. 352 с.
92. Ягупов В. В. Військова психологія: підручник. К. : Тандем, 2004. 656 с.
93. Яновиц М. Профессиональный солдат. М., 1980. 58 с.
94. Boulton M. J., Duke E., Holman G., Laxton, E. Nicholas B., Spells R. Ö Woodmansey, H. Associations between being bullied, perceptions of safety in classroom and playground, and relationship with teacher among primary school pupils. *Educational Studies*. 2009. № 35 (3). p. 255–267.
95. Cannon, Walter B. The Wisdom of the Body. New York: W. W. Norton, 1960. (Originally, 1932). p. 19–312.
96. Frydenberg, E. Coping competencies: What to teach and when. *Theory into Practice*. 2004. № 43(1). p. 14–22.
97. Goffman E. Encounters: Two Studies in the Sociology of Interaction. Indianapolis : Bobbs-Merrill, 1961. 161 p.
98. Lazarus, R. S. Emotion and adaptation. London: Oxford University Press, 1991. 576 p. – p. 113, 161.
99. Lazarus, R. S. Emotions and interpersonal relationships: Toward a personcentered conceptualization of emotions and coping. *Journal of Personality*. 2006. № 74. p. 9–46.
100. Moscos C. C., Williams J. A., Segal D. R. The Postmodern Military. Armed Forces After the Cold War. N. Y., 2000. 387 p.
101. Perez M., Reicherts M. Stress, Coping and Healt. A Situation-Behavior Approach. Theory, Methods, Applications. Seattle : Hogrefe and Huber Publishers, 1992. 234 p.

102. Ruus, V. R., Veisson, M., Leino M., Ots L., Pallas L., Sarv E. S., & Veisson A. Learners' well-being, coping, academic success and school climate. *Social Behavior and Personality*. 2007. № 35 (7). p. 919–936.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### **Тест К. Томаса – типи поведінки в конфлікті тест адаптований Н.В. Гришиною**

Однією з найпоширеніших методик діагностики поведінки особистості в конфліктній ситуації (точніше, в конфлікті інтересів) є опитувальник Кеннета Томаса (Kenneth Thomas) «Визначення способів регулювання конфліктів». К. Томас виходив з того, що людям не слід уникати конфліктів або вирішувати їх будь-яким способом, а потрібно вміти грамотно ними управляти. Він спільно з Ральфом Кілман (Ralph Kilmann) запропонував двомірну модель регулювання конфліктів, один вимір якої – поведінка особистості, заснований на увазі до інтересів інших людей; другий – поведінка, що має на увазі ігнорування цілей оточуючих і захист власних інтересів. Дана методика тесту адаптована Гришиною.

Для опису типів поведінки людей в конфліктах (точніше, в конфлікті інтересів) К. Томас вважає застосовувану двомірну модель регулювання конфліктів, основою в якій є кооперація, пов'язана з увагою людини до інтересів інших людей, залучених в ситуацію, і наполегливість, для якої характерний акцент на власних інтересах.

Виділяється п'ять способів регулювання конфліктів, позначені відповідно до двох основними вимірами (кооперація і наполегливість):

1. Змагання (конкуренція) – прагнення домогтися своїх інтересів на шкоду іншому.
2. Пристосування – принесення в жертву власних інтересів заради іншого.
3. Компроміс – угода на основі взаємних поступок; пропозиція варіанту, що знімає виникле протиріччя.
4. Уникнення – відсутність прагнення до кооперації і відсутність тенденції до досягнення власних цілей.

5. Співробітництво – учасники ситуації приходять до альтернативи, повністю задовольняє інтереси обох сторін.

У своєму опитувальнику по виявленню типових форм поведінки К. Томас описує кожний з п'яти перерахованих можливих варіантів 12 судженнями про поведінку індивіда в конфліктній ситуації. У різних поєднаннях вони згруповані в 30 пар, у кожній з яких респонденту пропонується вибрати те судження, яке є найбільш типовим для характеристики його поведінки. Відповіді на питання заносяться в бланк.

### **Текст опитувальника**

Інструкція: Перед вами ряд тверджень, які допоможуть визначити деякі особливості вашої поведінки. Тут не може бути відповідей «вірних» чи «помилкових». Люди різні, і кожен може висловити свою думку.

Є два варіанти, А і В, з яких ви повинні вибрати один, який більшою мірою відповідає вашим поглядам, вашу думку про себе. У бланку для відповідей поставте виразний хрестик відповідно до одного з варіантів (А або В) для кожного твердження. Відповідати треба якомога швидше.

1.

А. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

В. Ніж обговорювати, в чому ми розходимося, я намагаюся звернути увагу на те, в чому ми обидва згодні.

2.

А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

В. Я намагаюся залагодити справу з урахуванням всіх інтересів іншого і моїх власних.

3.

А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

В. Я намагаюся заспокоїти іншого і зберегти наші відносини.

4.

А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

В. Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5.

А. Улагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюся знайти підтримку в іншого.

В. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

6.

А. Я намагаюся уникнути неприємностей для себе.

В. Я намагаюся домогтися свого.

7.

А. Я намагаюся відкласти рішення спірного питання, щоб з часом вирішити його остаточно.

В. Я вважаю за можливе в чомусь поступитися, щоб добитися іншого.

8.

А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

В. Я першою справою намагаюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси.

9.

А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності.

В. Я докладаю зусиль, щоб домогтися свого.

10.

А. Я твердо прагну досягти свого.

В. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11.

А. Першою справою я намагаюся ясно визначити, в чому полягають всі порушені спірні питання.

В. Я намагаюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші стосунки.

12.

А. Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки.

В. Я надаю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також іде назустріч мені.

13.

А. Я пропоную середню позицію.

В. Я наполягаю, щоб було зроблено по-моєму.

14.

А. Я повідомляю іншому свою точку зору і запитую про його погляди.

В. Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.

15.

А. Я намагаюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші стосунки.

В. Я намагаюся зробити так, щоб уникнути напруженості.

16.

А. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

В. Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.

17.

А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

В. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

18.

А. Якщо це зробить іншого щасливим, дам йому можливість настояти на своєму.

В. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.

19.

А. Першою справою я намагаюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені питання та інтереси.

В. Я намагаюся відкласти рішення спірного питання для того, щоб згодом вирішити його остаточно.

20.

А. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.



В. Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод і втрат для обох сторін.  
21.

А. Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

В. Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми і їх спільним рішенням.

22.

А. Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю позицією і точкою зору іншої людини.

В. Я відстоюю свої бажання.

23.

А. Як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

В. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

24.

А. Якщо позиція іншого здається мені дуже важливою, я буду намагатися піти назустріч його бажанням.

В. Я намагаюся переконати іншого прийти до компромісу.

25.

А. Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.

В. Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого. 26.

А. Я пропоную середню позицію.

В. Я майже завжди заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

27.

А. Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки.

В. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість настояти на своєму.

28.

А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

В. Улагоджуючи ситуацію, я зазвичай намагаюся знайти підтримку в іншого.

29.

А. Я пропоную середню позицію.

В. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності.

30.

А. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

В. Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми спільно з іншою людиною могли домогтися успіху.

### **Ключ до опитувальника**

1. Суперництво: 3А, 6В, 8А, 9В, 10А, 13В, 14В, 16В, 17А, 22В, 25А, 28А.
2. Співпраця: 2В, 5А, 8В, 11А, 14А, 19А, 20А, 21В, 23В, 26В, 28В, 30В.
3. Компроміс: 2А, 4А, 7В, 10В, 12В, 13А, 18В, 22А, 23А, 24В, 26А, 29А.
4. Уникнення: 1А, 5В, 6А, 7А, 9А, 12А, 15В, 17В, 19В, 20В, 27А, 29В.
5. Пристосування: 1В, 3В, 4В, 11В, 15А, 16А, 18А, 21А, 24А, 25В, 27В, 30А.

### **Обробка результатів**

У ключі кожна відповідь А чи В дає уявлення про кількісне вираження: суперництва, співпраці, компромісу, уникнення і пристосування. Якщо відповідь збігається з зазначеним у ключі, йому присвоюється значення 1, якщо не збігається, то присвоюється значення 0. Кількість балів, набраних індивідом за кожною шкалою, дає уявлення про вираженість у нього тенденції до прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях.

### Метод управління конфліктами за К. Томасом і Р. Кілменом

В основу методів покладено систему, яку називають методом Томаса - Кілмена. Метод був розроблений К. Томасом і Р. Кілменом у 1972 році.

За допомогою цієї система кожна людина може обрати і визначити особисто для себе власний стиль вирішення конфліктних ситуацій. Головні стилі поведінки в конфліктних ситуаціях, пов'язані із загальним джерелом будьякого конфлікту, коли не збігаються інтереси двох або більше сторін. Ваш стиль поведінки в конкретному конфлікті визначається тим, наскільки ви хочете задовольнити власні інтереси (діючи пасивно чи активно) та інтереси сторони (діючи індивідуально чи спільно (сумісні дії)). Кожна людина може певною мірою використовувати всі ці стилі, але, звичайно, має пріоритетні. Крім того, деякі стилі можуть бути найефективнішими для розв'язання конфліктів певного типу.

*Стиль конкуренції* буде ефективним, коли ви впевнені, що ваше рішення або підхід будуть правильними, у випадку, коли ви наділені певною владою. Але, обрати цей стиль для вирішення особистих стосунків буде не найкращою ідеєю, стиль конкуренції буде створювати відчуження к тими людьми, з якими ви захочете ладнати. Також не варто використовувати цей стиль у ситуації, коли ваша думка не збігається з думкою іншої сторони і ви не маєте достатньої влади. Приклади випадків, коли варто використовувати цей стиль: Результат дуже важливий для вас, і ви робите велику ставку на власне рішення проблеми, що виникла. Ви маєте достатній авторитет для прийняття рішення, і є очевидним, що запропоноване вами рішення — найкраще. Рішення необхідно прийняти швидко, і ви маєте достатньо влади для цього. Ви відчуваєте, що у вас немає іншого вибору і що вам нічого втрачати. Ви перебуваєте в критичній ситуації, яка вимагає миттєвого реагування. Ви не можете зізнатися людям, що

перебуваєте у безвихідному становищі, тим часом як хтось повинен повести їх за собою. Ви повинні прийняти нестандартне рішення, але сьогодні вам необхідно діяти й у вас достатньо повноважень для цього.

*Стиль уникнення* варто використовувати в тому випадку коли ви розумієте, що проблема не дуже важлива для вас, коли відчуваєте, що знаходитесь у безвихідному становищі, чи просто не готові витратити свій час. Також цей стиль можна використовувати, коли розумієте, що інша сторона наділена більшою владою, правда на її боці, що ви не маєте рації. Все це може слугувати підставою для уникнення. Можна спробувати, наприклад, вийти з кімнати, змінити тему розмови. Це допоможе уникнути конфліктної ситуації взагалі або ж відтермінувати її. Цей стиль може бути корисним тоді, коли вам потрібно прийняти важливе рішення, але у вас є час, щоб над ним поміркувати.

Також цей стиль може стати в нагоді в спілкуванні з особою, що має важкий характер і ви не вбачаєте можливості і потреби в подальшому спілкуванні з нею. Ще стиль використовують в тих випадках, коли необхідно прийняти рішення стосовно певної ситуації, але ви не володієте всією необхідною інформацією і рішення потребує певного часу. Найтипівіші ситуації, за яких рекомендують застосовувати стиль уникання: Напруженість занадто велика, і ви відчуваєте необхідність послаблення загострення. Вихід не дуже важливий для вас, і ви вважаєте, що рішення настільки тривіальне, що не варто витрачати на нього сили. У вас тяжкий день, а вирішення цієї проблеми може завдати додаткових неприємностей. Ви знаєте, що не можете або навіть не хочете розв'язати конфлікт на свою користь. Ви хочете виграти час, можливо, для того, щоб отримати додаткову інформацію чи заручитися чияюсь підтримкою. Ситуація дуже складна, і ви відчуваєте, що розв'язання конфлікту обійдеться для вас занадто дорого. В даній ситуації у вас мало влади і ви розумієте, що обговорення і висвітлювання конфлікту тільки погіршить ситуацію. Ви розумієте, що у інша сторона має більше шансів у вирішенні питання на свою користь. Можна вирішити, що стиль уникнення це «втеча» від проблеми, але насправді відтермінування або ухиляння можуть бути цілком

придатним рішенням, все залежить від безпосередньої ситуації яка склалась. Є велика вірогідність, що коли ви перестанете реагувати на проблему, зміните тему, будете ігнорувати проблему, переключите свою увагу на щось інше, то вона вирішиться сама собою. Якщо ні, то зможете повернутись до цього питання коли будете відчувати більшу готовність і потребу.

*Стиль пристосування* можете використовувати тоді, коли результат справи не дуже важливий для вас, але ви знаєте і розумієте, що він дуже важливий для іншої сторони. Також цей стиль можна використовувати в тій ситуації, коли ви розумієте, що інша людина наділена більшою владою і ваші шанси отримати гору значно нижчі. В такому випадку є сенс піти на поступки і погодитись з тим, чого хоче інша сторона. Інша річ, коли ви відчуваєте, що поступаєтесь дійсно у дуже важливому питанні для вас, в такому разі стиль пристосування використовувати не варто. Також він може бути непридатним у тій ситуації коли інша сторона не оцінює зробленого вами. Можна вдатись до цієї стратегії, щоб на деякий час пом'якшити ситуацію, що склалась та повернутись до неї через деякий час, щоб відстояти свою позицію. Цей стилі як і стиль уникнення можна використовувати як і стиль уникнення, тоді, коли у вас є потреба відкласти вирішення проблеми на пізніше.

Основною відмінністю від стилю уникнення є те, що ви дієте разом з іншою стороною, ви погоджуєтесь йти на поступки і побажання іншої сторони. І навпаки, використовуючи стиль уникнення, не робите нічого аби задовольнити інтереси чи потреби іншої людини. Ви просто йдете від проблеми. Ось найхарактерніші ситуації, в яких рекомендується використовувати стиль пристосування: Вас особливо не хвилює те, що трапилось. Ви прагнете зберегти мир і добрі стосунки з іншими людьми. Ви відчуваєте, що важливіше зберегти з кимось стосунки, ніж захищати свої інтереси. Ви розумієте, що результат значно важливіший для іншої людини, ніж для вас. Ви розумієте, що правда не на вашому боці. У вас мало влади або мало шансів перемогти. Ви вважаєте, що інша людина матиме з цієї ситуації корисний урок, якщо підете назустріч її бажанням. Поступаючись,

погоджуючись або жертвуючи своїми інтересами на користь іншої людини, ви можете пом'якшити конфліктну ситуацію і відновити гармонію. Ви можете використати цей період затишшя, щоб виграти час і потім домогтися остаточного, бажаного для вас результату.

*Стиль співпраці* ви приймаєте активну участь у вирішенні конфліктної ситуації, захищаєте свої інтереси, але водночас прагнете до співпраці з іншою стороною. Обираючи стиль співпраці ви маєте бути готові до більш тривалої роботи порівняно з іншими підходами до конфліктів, це пов'язано з тим, що спочатку ви «викладаєте на стіл» інтереси, потреби обох сторін, тільки потім переходите до їх обговорення. Але якщо ви володієте достатньою кількістю часу, а вирішення проблеми має для вас дійсно важливе значення, то стиль компромісу буде чудовим варіантом для взаємовигідного рішення. Особливо ефективним цей стиль є тоді, коли сторони мають різні приховані потреби. Спершу здається, що сторони прагнуть одного й того ж, але мають різні цілі, плани і стратегії на майбутнє, що в свою чергу і буде джерелом конфлікту. Розглянемо на прикладі: службовець повільно працює.

Однак, спочатку потрібно з'ясувати причину його повільності, можливо повільність це причина невдоволеності працею або умов праці. Важливо знайти і з'ясувати корені проблеми, бо, якщо реагувати на проблему виключно поверхово, то це як косметичний ремонт, ефективність якого виявиться низькою і нетривалою за часом. Так, наприклад, людина може перестати повільно працювати, але буде використовувати робоче обладнання в особистих цілях, влаштовуватиме додаткові перерви. І буде вважати, що її дії правильні, адже її роботу оплачують і оцінюють не достатньо. Якщо обидві сторони розуміють причину і корені конфлікту, то можуть шукати компроміс або альтернативу для рішення.

Такий підхід рекомендується використовувати в ситуаціях, коли: Вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін і ніхто не хоче цілком від нього усунутися. У вас тісні, тривалі та взаємозалежні стосунки з іншою стороною. У вас є час попрацювати над проблемою, що виникла (це добрий

підхід до розв'язання конфліктів на підставі перспективних планів). Ви та інша людина обізнані з проблемою, і бажання обох сторін відомі. Ви і ваш опонент маєте намір винести на обговорення деякі ідеї і потрудитися над виробленням рішення. Ви обидва спроможні викласти суть своїх інтересів і вислухати один одного. Обидві сторони втягнуті в конфлікт, наділені однаковою владою чи не помічають відмінностей у становищі для того, щоб нарівні шукати шляхи вирішення проблеми. Стиль співпраці потребує зусиль з обох сторін конфлікту. Обидві сторони мають вміти висловлювати свої думки, бажання, потреби, мають бути готові затратити свій час, вислуховувати одна одну і врешті прийти до альтернативного рішення, яке буде вигідним для обох сторін. Цей стиль серед всіх інших є найважчим і потребує найбільших зусиль, але разом з тим він допомагає дійти консенсусу, рішення, яке максимально задовольнить обидві сторони конфлікту.

*Стиль компромісу* досягають на поверховому рівні порівняно із співпрацею; ви поступаєтесь у чомусь, інша людина теж у чомусь поступається, і в результаті ви зможете дійти спільного розв'язання. Стиль компромісу найефективніший у тих випадках, коли ви та інша людина хочете одного і того самого, але знаєте, що одночасно це є для вас нездійсненним. Наприклад, ви прагнете обійняти одну й ту саму посаду або, будучи у відпустці вдвох, ви бажаєте провести її по-різному.

На випадок спільної відпустки ви можете домовитися таким чином: «Добре, ми проведемо частину відпустки в горах, а частину - на березі моря». Типові випадки, в яких стиль компромісу є найефективнішим: Обидві сторони наділені однаковою владою і мають взаємосуперечливі інтереси. Ви хочете дійти рішення швидко, оскільки у вас немає часу або тому, що це найекономічніший і найефективніший шлях. Вас може влаштовувати тимчасове рішення. Ви можете скористатися короткочасною вигодою. Інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними. Задоволення вашого бажання є для вас вельми суттєвим, і ви можете дещо змінити початкову мету. Компроміс дасть змогу вам зберегти взаємини, і ви волієте отримати хоча б що-небудь,

аніж втратити все. Для того щоб прийти і досягнути компромісного рішення з іншою стороною необхідно починати із з'ясування бажань, інтересів і потреб обох сторін. Потім потрібно визначити поле спільних інтересів. З вашої сторони повинні бути надані пропозиції, варіанти конструктивних рішень. Вам потрібно уважно вислуховувати пропозиції іншої сторони і бути готовим іти на поступки та обмін послугами [39].