

налагоджувати співробітництво між мережевиками, сприяти встановленню довготривалих і взаємовигідних контактів, бо це і є запорукою стабільного ведення мережевого бізнесу, кількісного та якісного зростання мережі і її торгових оборотів. Саме лідер несе відповідальність за попередження та вирішення внутрішньомережевих конфліктів. А, отже, розуміння лідером причин їх виникнення та шляхів розв'язання і профілактики є вирішальним для успішності його управлінської діяльності. За результатами попередніх досліджень ми констатували, що лідери самі часто визнають, що не завжди готові до тих конфліктних ситуацій, що виникають, хоча розуміють і природність, і неунікненність їх виникнення. Визнається лідерами і те, що, як правило, конфліктологічній компетентності лідерів MLM компаніями не надається відповідного значення, оскільки останні часто більш орієнтовані на задачі, що вважаються для компанії пріоритетними – підвищення її прибутковості через підвищення ефективності роботи дистриб'юторських мас, і менш орієнтовані на індивідуальні, як вважається, проблеми лідерів щодо профілактики та розв'язання конфліктів в мережі. На думку тих же лідерів не є, на жаль, ефективним і надання конфліктологічної допомоги штатними спеціалістами соціально-психологічних служб компаній, почасти через відсутність або ліквідацію таких служб компаніями як «зайвих» та «економічно не вигідних», почасти через невідповідний рівень конфліктологічної компетентності самих працівників таких служб. Задачі формування конфліктологічної компетентності лідерів MLM, як і задачі надання їм відповідної допомоги, безумовно, могли б бути успішно вирішені за допомогою тренінгів конфліктологічного спрямування, що також сприяло б і оптимізації стилю управлінської діяльності мережевих лідерів взагалі, враховуючи весь діапазон можливостей таких тренінгів. Втім, тренінги конфліктологічного спрямування не можна віднести до розповсюджених чи широкоживаних в MLM, більше того, такі тренінги якщо і проводяться, то за ініціативою самих дистриб'юторів, і поза межами компанії. Такий стан справ не відповідає реаліям мережевої роботи, яка, що зрозуміло, завжди є потенційно конфліктогенною. Виходом із існуючої ситуації, на нашу думку, є активне впровадження в практику навчання не лише лідерів MLM, але і керуючих менеджерів компаній тренінгів конфліктологічного спрямування під керівництвом компетентних і високопрофесійних фахівців з психології управління та конфліктології.

ГІРНИК А.М. канд.філос.н., професор, НаУКМА (Київ)

ВИКОРИСТАННЯ «МІНІ-КЕЙСІВ» І «СТИСЛИХ КЕЙСІВ» В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ КОНФЛІКТОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ

Означення кейсів як «міні-кейсів» і «стислих» є умовним і потребує пояснення. Під міні кейсами ми розуміємо такі, що містять стислий опис конфліктної ситуації (від трьох до семи речень) і так само коротку за обсягом так звану «конфіденційну інформацію» щодо інтересів кожної з сторін (три-п'ять

речень). Такий стислий обсяг початкової інформації передбачає, що в процесі діалогу сторони доповнюють її деталями, що не суперечать наданій інструкції. Ознайомившись з загальною і своєю конфіденційною інформацією сторони починають діалог, маючи на меті досягнути згоди і водночас реалізувати власні інтереси. Якщо виконання кейсу передбачає участь посередника, ми, як правило, просимо сторони починати з взаємних претензій і емоційної поведінки, спроб порушити правила і створити тиск на посередника. Випробувавши посередника на емоційну стійкість і здатність управляти поведінкою сторін в гострому протистоянні, сторони можуть надалі переходити до обговорення питань по суті.

«Стислі» кейси містять докладний опис конфліктної ситуації (від одної до трьох сторінок) і розгорнуту конфіденційну інформацію для кожної сторони (від одної до трьох сторінок). Сторони здебільшого попереджують, що вони не повинні відхилятися від фактів, спотворювати їх або вигадувати власні історії, дозволяється лише робити обґрунтовані висновки на підставі наданої інформації. Кейси містять інформацію, яка потребує тлумачення щодо юридичних, економічних або політичних наслідків вчинених сторонами або запланованих ними дій. Робота з «стислими» кейсами потребує часу на їх попередній аналіз і розробку варіантів виходу сторони конфлікту з ситуації, що склалася за умовами кейсу, у більш сприятливу для реалізації своїх інтересів. Водночас на відміну від так званих «повних кейсів», що викладені на 20 і більше сторінках і передбачають кількадечну командну роботу, спрямовану на вирішення поставлених у кейсі завдань, «стислі» кейси розігруються протягом години-півтори (попередня підготовка може займати кілька годин, але фінальна частина, в якій сторони безпосередньо взаємодіють може бути обмежена 60-80 хвилинами), що робить можливим їх застосування на практичних заняттях з студентами.

Найскладнішим питанням застосування кейсів є оцінка успішності/неуспішності дій сторін як елемент зворотнього зв'язку в процесі навчання. Залежно від цілей навчання оцінка може проводитися за результатом (хто виграв і хто програв або, якщо виграли обидві сторони, хто виграв більше, або, якщо програли обидві сторони, чому так сталося і як можна було зіграти інакше). Також може ставитися завдання застосування певних комунікативних технік (наприклад, якнайбільше використовувати перефразування і резюмування), демонстрації вмінь виявити потреби іншої сторони, просувати свої інтереси протягом усього процесу переговорів, здатність залучати іншу сторону до співпраці, доречно використовувати процедурні правила (наприклад, брати перерву зіткнувшись з несподіваною інформацією або з неочікуваними пропозиціями іншої сторони), здатність розпізнавати та називати емоції іншої сторони, «читати» невербальні повідомлення тощо. В цьому випадку бажано до процесу залучати спостерігачів, які фіксуватимуть використання певного прийому. В останньому випадку ми стикаємося з тим, що спостерігачам мають бути надані більш-менш чіткі критерії розрізнення прийомів, які потрібно зафіксувати, і проведене навчання практичного

застосування критеріїв. Також було б доцільно «відсіяти» тих спостерігачів, які є неуважними і необ'єктивними.

Все це вимагає витрат навчального часу, якого завжди обмаль. Водночас усвідомлення учасниками своїх і чужих помилок, а також прийомів, які надали перевагу, ми розглядаємо як важливий етап формування конфліктологічної компетентності. Таким чином, перед учасниками, які розігрують кейси, доцільно поставити завдання спостереження за іншою стороною і самоспостереження. Для цього їм надаються готові форми фіксації спостережень за певним напрямком (очевидно, що фіксація всіх елементів, які сприяють ефективним переговорам, є занадто складним завданням для того, хто робить це вперше).

У випадку міні-кейсів ми можемо ставити завдання застосовувати (і фіксувати) певний елемент конфліктологічної компетентності, наприклад, вміння ставити запитання. Але міні-кейси надають обмежені можливості для оцінки таких елементів конфліктологічної компетентності як аналіз конфлікту, виявлення сильних і слабких сторін та прихованих ресурсів, розробка варіантів залагодження конфлікту, вміння вибрати і представити вихідну позицію в переговорах. Ці завдання можемо вирішувати за допомогою «стислих кейсів», що передбачає виконання студентом частини роботи самостійно. Більш імовірно, що ця робота буде проведена, якщо сторони будуть представлені командами, а не окремими учасниками. Водночас у переговорах бажано обмежити чисельність команд двома учасниками, а на інших учасників команди покласти функцію суддівства, що має підштовхнути їх до аналізу дій представників команд на переговорах.

Список використаних джерел:

Гірник А.М. Конфліктологічна компетентність як складова професійної компетентності сучасного фахівця/ III Міжнар. наук. конф. «Соціально-гуманітарні вектори педагогіки вищої освіти» (м. Харків, ХНТУСГ ім. П. Василенка, 13-14 трав. 2011 р); М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Харків. нац. техн. ун-т сільського госп-ва ім. П. Василенка, Харків, 2011, с. 19 – 22.

ГРАБОВСЬКА С.Л., кандидат філософських наук, професор, завідувач кафедри психології, ЛНУ імені Івана Франка (м.Львів)

КОНСТРУКТИВНІ ТА НЕКОНСТРУКТИВНІ НАСТАНОВИ СТОРІН КОНФЛІКТУ У ПРОЦЕСІ ПРИМИРЕННЯ

У процесі розв'язання конфлікту важлива конструктивна налаштованість його сторін, їхня мотивація, глибоке розуміння своєї відповідальності як за результат угоди, так і за процес її досягнення. Консультанти часто припускаються помилки, відразу приступаючи до роботи з проблемою, тоді як в більшості