


Тема 6.: Моделі та стратегії поведінки особистості в конфлікті

План лекції.

1. Моделі поведінки особистості в конфлікті та їхня характеристика.
2. Стилi конфліктної поведінки особистості в конфлікті.
3. Типи конфліктних особистостей.

1.  Під час виникнення конфліктної ситуації або на початку розгортання самого конфлікту його учасникам необхідно вибрати модель і стиль своєї поведінки з тією метою, щоб це в найменшій мірі відобразилося на їх інтересах. Мова йде саме про міжгрупові та міжособистісні конфлікти, в яких беруть участь дві і більше сторін, і в яких кожна із сторін обирає форму своєї поведінки для збереження своїх інтересів з урахуванням подальшої можливої взаємодії з опонентом. При аналізі конфлікту й виборі адекватних рішень з управління цим конфліктом необхідно, перш за все, враховувати типові моделі поведінки суб'єктів конфліктної взаємодії.

Розглянемо деякі теорії, що розкривають поведінку особистості в конфлікті, який обумовлений різними чинниками. У літературі [5] виділяють три *основні моделі* поведінки особистості в конфліктній ситуації: конструктивну; деструктивну; конформістську.

Конструктивна. Прагне владити конфлікт; націлена на пошук прийняттого рішення; відрізняється витримкою й самовладанням, доброзичливим відношенням до суперника; відкрита й щира, у спілкуванні лаконічна й небагатослівна.

Деструктивна. Постійно прагне до розширення й загострення конфлікту; постійно принижує партнера, негативно оцінює його особистість; проявляє підозрілість і недовіру до суперника, порушує етику спілкування.


Конформістська. Пасивна, схильна до поступок; непослідовна в оцінках, судженнях, поведінці; легко погоджується з точкою зору суперника; уникає гострих питань.

Кожна із цих моделей обумовлена предметом конфлікту, образом конфліктної ситуації, цінністю міжособистісних відносин й індивідуально-психологічними особливостями суб'єктів конфліктної взаємодії. Моделі

поведінки відображають установки учасників конфлікту на його динаміку й спосіб вирішення.

Даючи загальну оцінку наведеним вище моделям поведінки, необхідно відзначити, що бажаною й необхідною моделлю є конструктивна. Деструктивна ж модель поведінки не може бути виправданою. Вона здатна перетворити конструктивний конфлікт у деструктивний. Небезпека конформістської моделі поведінки полягає в тім, що вона сприяє агресивності суперника, а іноді й провокує її. Інакше кажучи, дана модель, по суті, є деструктивною, тільки із протилежним знаком. Але конформістська модель може відігравати й позитивну роль. Якщо протиріччя, що викликали конфлікт, носять несуттєвий характер, то конформістська поведінка веде до швидкого розв'язання такого конфлікту.

На поведінку людей у конфліктах впливає процес навчання. При затяжному конфлікті опоненти, звичайно, добре один одного вивчають і починають уже вживати ті, або інші дії, орієнтуючись на особливості характеру, типові емоційні реакції, тобто можуть досить добре прогнозувати дії протилежної сторони. Це дозволяє їм розширити сферу застосовуваних тактик і стилів поведінки з «корекцією» на особливості опонента. Таким чином, дії опонентів стають у відомій мірі взаємообумовленими, що дозволяє на них впливати. Визначення свого стилю поведінки в конфліктній ситуації можливо за допомогою методики «Розв'язання конфлікту» (див. Додаток М).

2.  Стратегія поведінки у конфлікті розглядається як орієнтація особистості (групи) по відношенню до конфлікту, установка на певні форми поведінки в ситуації конфлікту. У зв'язку із цим важливо розглянути двовимірну модель стратегій поведінки особистості в конфлікті К.Томаса-Р.Кілмена (див. Додаток В).

В основу моделі закладені орієнтації учасників конфлікту на інтереси як особистісні, так і протилежної сторони. У будь-якому конфлікті кожен учасник оцінює й співвідносить свої інтереси й інтереси суперника. На

підставі аналізу він свідомо вибирає ту або іншу стратегію поведінки (відхід, поступка, компроміс, суперництво або співробітництво). Часто буває так, що відображення цих інтересів відбувається неусвідомлено, і тоді поведінка у конфліктній взаємодії насичена потужною емоційною напругою й носить спонтанний характер.

Оцінка інтересів у конфлікті – це якісна характеристика обраної поведінки. У моделі К.Томаса-Р.Кілмена вона співвідноситься з якісними параметрами: низьким, середнім або високим рівнем спрямованості на свої інтереси або інтереси опонента (див. Рис. 2.1).

При аналізі конфлікту на основі розглянутої моделі важливо пам'ятати, що рівень спрямованості на власні інтереси або інтереси суперника залежить від трьох обставин:

- 1) змісту предмета конфлікту;
- 2) цінності міжособистісних відносин;
- 3) індивідуально-психологічних особливостей особистості.

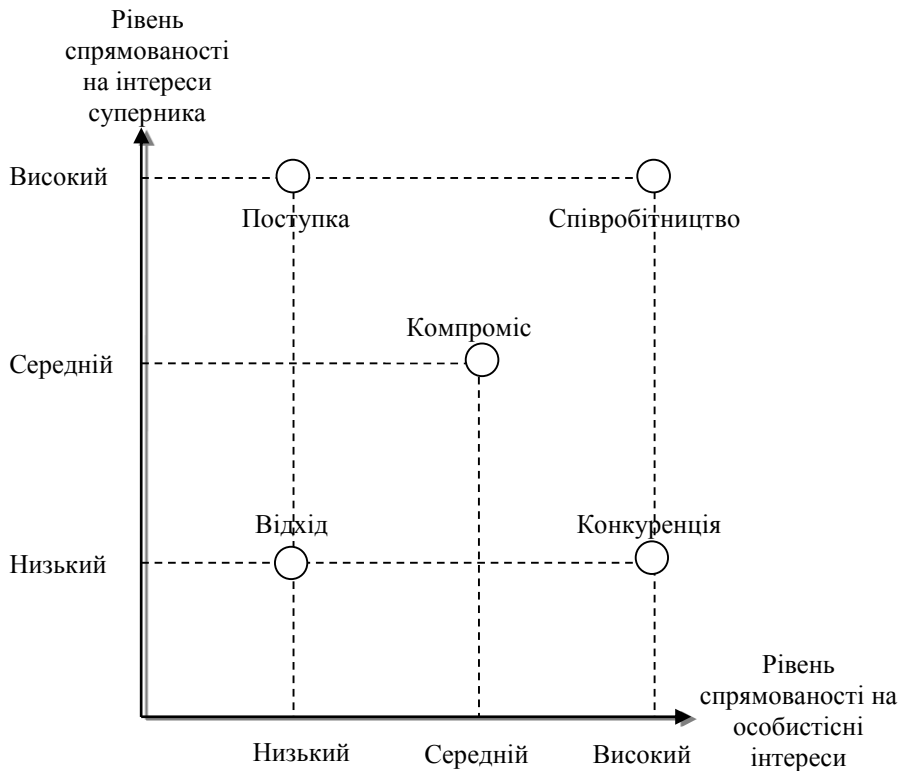


Рис. 2.1 Двовимірна модель стратегії поведінки в конфлікті К.Томаса-Р.Кілмена

Особливе місце в оцінці моделей і стратегій поведінки особистості в конфлікті займає цінність для неї міжособистісних відносин із протиборчою стороною. Якщо для одного із суперників міжособистісні відносини з іншим (дружба, любов, товариство, партнерство тощо) не становлять ніякої цінності, то й поведінка його в конфлікті буде відрізнятися деструктивним змістом (боротьба, суперництво). І, навпаки, цінність міжособистісних відносин для суб'єкта конфліктної взаємодії, як правило, є істотною причиною конструктивної поведінки в конфлікті або спрямованістю такої поведінки на компроміс, співробітництво, відхід або поступку. Тому С.М.Ємельянов запропонував доповнити двовимірну модель К.Томаса-Р.Кілмена третім виміром - цінністю міжособистісних відносин (МОВ). У результаті чого стає можливим найбільш повно враховувати значущі чинники, що визначають процес формування конфліктної поведінки (див. Рис. 2.2).

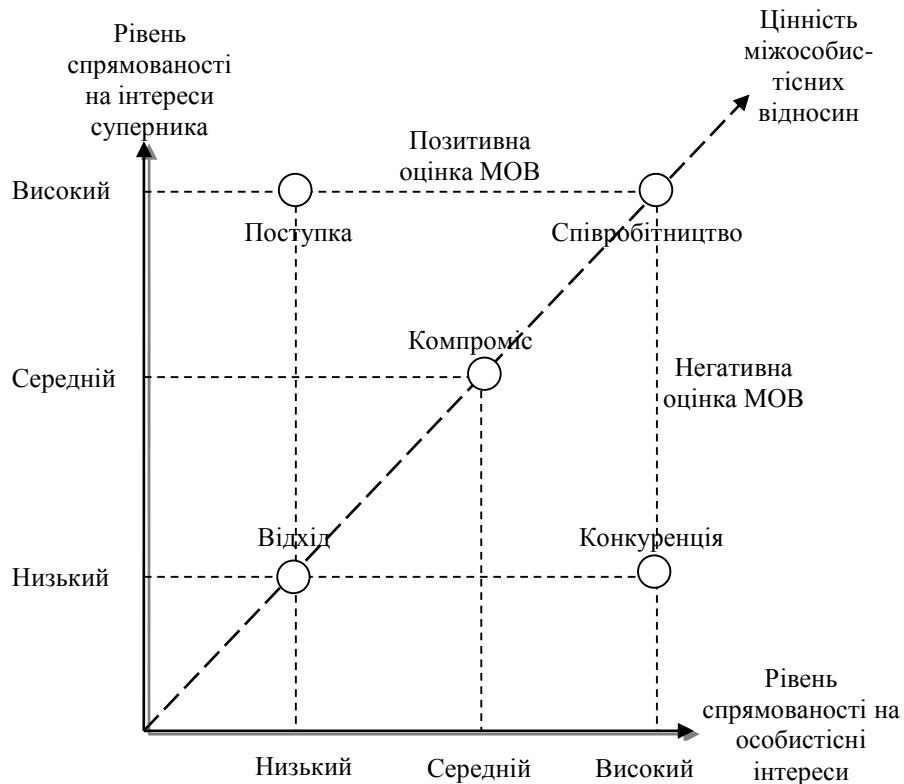


Рис. 2.2 Тривимірна модель стратегії поведінки в конфлікті

При вирішенні конфліктної ситуації особистість або група може обрати один із декількох можливих варіантів поведінки. Охарактеризуємо п'ять основних стилів вирішення конфлікту [5; 9].

Стратегія відходу (відхилення, ігнорування) пасивне неспівробітництво, що характеризується відсутністю прагнення як піти назустріч опонентів, так і захищати власні інтереси. Вона характеризується низьким рівнем спрямованості на особисті інтереси й інтереси суперника і є взаємною. Це, по суті, взаємна поступка. Два варіанти її прояву: коли предмет конфлікту не має істотного значення; і коли предмет суперечки має істотне значення для однієї або обох сторін, але занижений в образах конфліктної ситуації. У першому випадку стратегією відходу конфлікт вичерпується, а в другому випадку він може мати рецидив.

Відхилення від вирішення проблеми, що створює конфлікт, найкраще вивчив психоаналітичний підхід. Відповідно до нього, психіка створює захисні механізми, що приховують невирішені проблеми від свідомості. Ці захисні механізми соціально-психологічної адаптації (проекція, регресія, заміщення, забування, інтроєкція, інтелектуалізація, сублімація, раціоналізація, реактивне утворення, конверсія, ідеалізація, компенсація, ідентифікація, заперечення, ізоляція, фантазія) запропоновані З.Фрейдом та його послідовниками. Вони являють собою продукти виходу з конфліктів раннього онтогенезу, призначені для контролю емоцій у негативних або небезпечних для їхнього переживання й вираження ситуаціях [1].

Людина, що обирає *стратегію поступки (пристосування)*, так само як і в попередньому випадку, прагне відійти від конфлікту. Але причини «відходу» в цьому випадку інші. Людина, що приймає стратегію поступки, жертвує особистими інтересами на користь інтересів суперника. Пристосування - форма пасивного співробітництва, що відрізняється схильністю зм'якшити конфліктну взаємодію, зберегти гармонію існуючих відносин за допомогою згоди з іншою стороною, довіри їй. Характеризується відсутністю турботи про досягнення мети в однієї зі сторін й одночасно сильним прагненням до своїх

цілей в іншої сторони. На відміну від усіх інших стратегій поступка залежить тільки від самої сторони, що її обрала, другій стороні залишається тільки погодитися з нею. Але це не означає, що стратегія у всіх випадках є здійсненою й ефективною.

Стратегія поступки має деяку подібність і зі стратегією боротьби. Ця подібність укладена у виборі між цінністю предмета конфлікту й цінністю міжособистісних відносин. При всіх виділених особливостях стратегії поступки важливо мати на увазі, що вона виправдана в тих випадках, коли умови для вирішення ще не дозріли. Дослідники довели, що при дефіциті часу стратегія поступок є найбільш вигідною, адже шлях поступок найшвидший шлях до досягнення згоди.

Стратегія компромісу як одного зі стилів поведінки характеризується балансом інтересів конфлікуючих сторін на середньому рівні, й означає розташування учасників конфлікту до врегулювання розбіжностей на основі взаємних поступок, досягнення часткового задоволення своїх інтересів. Інакше її можна назвати стратегією взаємної поступки. Більше того, вона сприяє їхньому позитивному розвитку. Компромісна поведінка може проявлятися в тім, що суб'єкт підтримує дружні відносини, шукає справедливого результату, ділить об'єкт бажань порівну, уникає нагадування про свою першість у будь-чому, або прагне одержати щось і для себе, але уникає лобових зіткнень, трохи уступає заради збереження відносин. Він припускає рівною мірою активні й пасивні дії. Пасивний компроміс це не що інше, як відмова від активних дій з досягнення певних взаємних поступок у тих, або інших умовах. Компроміс не можна розглядати як спосіб розв'язання конфлікту. Іноді компроміс може вичерпати конфліктну ситуацію. Поняття «компроміс» близьке за своїм змістом до поняття «консенсус».

Стратегія співробітництва характеризується високим рівнем спрямованості як на власні інтереси, так і на інтереси суперника. Дана стратегія будується не тільки на основі балансу інтересів, але й на визнанні цінності міжособистісних відносин. Особливе місце у виборі даної стратегії


займає предмет конфлікту. Якщо предмет конфлікту має життєво важливе значення для одного або обох суб'єктів конфліктної взаємодії, то про співробітництво не може бути й мови.

Стратегія співробітництва містить у собі всі інші стратегії (відхилення, пристосування, компроміс, суперництво). Інші стратегії в складному процесі співробітництва відіграють підлеглу роль, вони більшою мірою виступають психологічними чинниками розвитку взаємин між суб'єктами конфлікту. Дана стратегія найскладніша стратегія. Вона відображає прагнення опонентів спільними зусиллями розв'язати виниклу проблему. Наприклад, співробітництво, як і конфронтація, націлено на максимальну реалізацію учасниками конфлікту власних інтересів. Але, на відміну від конкурентного стилю, співробітництво припускає не індивідуальний, а спільний пошук такого рішення, що відповідає устремлінням усіх сторін. Це можливо при своєчасній і точній діагностиці проблеми, що породила конфліктну ситуацію, з'ясування як зовнішніх проявів, так і прихованих причин конфлікту, готовності сторін діяти спільно заради досягнення загальної мети. На відміну від компромісу, де проблема частково зважується на рівні позицій, для співробітництва необхідний перехід із рівня позицій на більш глибокий рівень принципів інтересів. У результаті замість гаданої нерозв'язності проблеми виявляється сумісність і спільність інтересів.

Стиль співробітництва охоче використовується тими, хто сприймає конфлікт як природне явище соціального життя, як потребу вирішити ту або іншу проблему без завдання збитків будь-якій стороні. Саме він лежить в основі установки толерантності.

Стратегія суперництва (боротьба, конфронтація, конкуренція, змагання, придушення, домінування) характерна тим, що конфронтація виходить з оцінки особистих інтересів у конфлікті, як високих, а інтересів свого суперника, як низьких. Людина, що обирає дану стратегію, відрізняється активністю й самостійною поведінкою, спрямованою на задоволення власних інтересів не тільки без урахування інтересів іншої сторони, а й на шкоду їм.

Під поведінкою в даному контексті маються на увазі будь-які спроби врегулювати конфлікт на умовах однієї сторони. Якщо одна сторона вибирає цю стратегію, вона задовольняє свої домагання і намагається переконати, або примусити іншу сторону піти на поступки. Порівнюючи діалог і тиск на партнера як способи подолання протиріч, варто помітити, що можливі розбіжності між ними пов'язані з тим, що, хоча, у кожному разі партнери прагнуть вплинути один на одного, але у випадку боротьби учасники конфлікту фактично не визнають право іншого на неприйняття цього впливу й не перебирання засобів свого впливу один на одного. Вибір стратегії суперництва в остаточному підсумку зводиться до вибору: або інтерес боротьби, або взаємини. Вибір на користь боротьби відрізняється стилем поведінки, що характерний для деструктивної моделі [2].

3.  У конфліктології існує поняття «конфліктних» або «важких» людей. Це люди, з якими ускладнено спілкування, конфлікти з якими легко виникають, але складно вирішуються. Вирішення проблеми конфліктних особистостей є одним зі складних завдань, що виникають перед керівником. Звичайно, може здатися, що простіше всього позбутися від таких особистостей. Але на практиці це далеко не завжди виявляється можливим у силу різних причин. Тому найбільш прийнятним способом нейтралізації негативних впливів із боку конфліктних особистостей є формування в організації стійкого морально-психологічного клімату, здатного надійно протистояти будь-яким негативним тенденціям. Найважливішою ознакою формування в групі зрілого морально-психологічного клімату є формування в ній стилю взаємин.

Профілактика конфліктів вимагає від керівника не тільки знання способів впливу на колективну, групову психологію, але й знання особливостей індивідуальної психології, уміння впливати на поведінку окремих людей. При цьому важливо враховувати, що існують психологічні типи, які відіграють особливу роль у генеруванні конфліктів, що виділяються

деякими специфічними рисами характеру. Їх іноді називають *конфліктними особистостями*. Серед них зустрічаються й такі, за якими по всьому їхньому життю тягнеться шлейф різноманітних конфліктних історій, що створює їм стійку репутацію «фахівців із псування відносин». Такі люди відіграють роль свого роду ферментів, що багаторазово прискорюють процес розвитку конфліктної ситуації в негативному напрямку. Тому важливою умовою попередження конфліктів є вміння своєчасно розпізнати таких співробітників, і прийняти стосовно них відповідні заходи, що нейтралізують їхню негативну роль. Ставитися треба до таких людей зі співчуттям. Конфліктність, що стала властивістю особистості, важко перебороти раціональним самоконтролем, зусиллям волі. «Виховні» впливи з боку керівника тут також рідко приносять користь. Конфліктність – не провина, а лихо таких особистостей. Реальну допомогу їм може зробити фахівець – практичний психолог. Навички візуальної діагностики особливостей поведінки дозволяють адекватно оцінювати конфліктність особи, і відрізняти конфліктні типи поведінки, передбачаючи й прогнозуючи можливі результати конфліктів у різних ситуаціях. Визначити конфліктність особистості можливо за допомогою тесту «Чи конфліктна Ви особистість» (див. Додаток Н).

Існують різні підходи як до опису типологій конфліктних особистостей, так і до опису їхньої поведінки в конфліктах. Разом із тим, загальним є визнання наявності особливостей у проявах певних типів особистості в складних міжособистісних ситуаціях і безпосередньо в ситуаціях конфліктної взаємодії.

Типологій важких людей досить багато, одна з них - це класифікація Є.Н.Іванової.

1. *Важкі для конкретної людини: об'єктивно важкі*: проблеми у взаємодії з ними обумовлені існуючими розбіжностями; *суб'єктивно важкі*: проблеми у взаємодії з ними обумовлені особистими проєкціями або неадекватним минулим поведінки.

2. *Тимчасово важкі*: ті, хто перебуває в складному або неадекватному психічному стані (хвороба, сп'яніння, психічний розлад, люди в стані стресу, фрустрації, кризи, чимось налякані особистості, закохані тощо). У цій ситуації проблему можна або відкласти, або почати спробу вивести людину з існуючого стану й налагодити спілкування.

Найчастіше, на думку психологів, зустрічаються такі різновиди конфліктних особистостей [5]:

Конфліктна особистість демонстративного типу. Характеризується прагненням постійно бути в центрі уваги. Любить добре виглядати в очах інших. Її відношення до людей визначається тим, як до неї ставляться інші. Людина подібного типу легко себе почуває в поверхневих конфліктах, що виникають з дрібних причин. Але добре пристосовується й до інших конфліктних ситуацій. Переважає емоційна поведінка. Планування своєї діяльності здійснює ситуативно, і слабо втілює його в життя. Кропіткою, систематичної роботи уникає. Не уникає від конфліктів, у ситуації конфліктної взаємодії почуває себе непогано. Часто сама є джерелом суперечки, але сама так не вважає.

Конфліктна особистість некерованого типу. Характеризується підвищеною імпульсивністю, непродуманістю й непередбачуваністю поведінки, яка часто є визивною й агресивною. У запалі не звертає уваги на загальноприйняті норми поведінки в колективі. Має завищену самооцінку. Постійно вимагає підтвердження своєї власної значущості. У багатьох своїх невдачах схильна обвинувачувати інших. Не може грамотно спланувати свою діяльність, або послідовно перетворити свої плани в життя. Недостатньо розвинена здатність співвідносити свої вчинки із загальними цілями групи і з конкретними обставинами. З минулого досвіду (навіть гіркого) мало використовує на майбутнє.

Цілеспрямовано конфліктний тип особистості. Розглядає конфлікт як засіб досягнення власних цілей. Часто виступає активною стороною в розв'язанні конфлікту. Схильний до маніпуляцій, психологічних ігор у

взаєминах. Раціонально діє в конфліктній ситуації, здатний прораховувати можливі варіанти її розвитку, тверезо оцінює сильні й слабкі сторони в позиціях сторін. Володіє добре відпрацьованою технікою спілкування в гарячій суперечці. Являє собою найнебезпечніший тип конфліктної особистості.

Конфліктна особистість – ригідний тип. «Ригідний» (негнучкий, непластичний) - відрізняється честолюбністю, підвищеною самооцінкою, небажанням і невмінням поважати думку оточуючих, відрізняється безцеремонністю, і нерідко грубістю, для нього «якщо факти не влаштовують, тим гірше для фактів». Підозрілий, має завищену самооцінку. Постійно потрібне підтвердження власної значущості. Часто не враховує зміни ситуації й обставин. Прямолінійний і негнучкий. На превелику силу сприймає точку зору навколишніх, не дуже зважає на їхню думку. Вираження поваги з боку навколишніх сприймає як належне. Не критичний стосовно своїх вчинків. Болісно уразливий, надчутливий стосовно уявних або дійсних несправедливостей.

Конфліктна особистість – надточний тип. Характеризується сумлінністю, скрупульозністю, висуває підвищені вимоги до навколишніх, причому робить це так, що людям, з якими працює, здається, що до них чіпляються. Усякого, хто не задовольняє цим вимогам (а таких більшість), піддає різкій критиці. Йому властива підвищена тривожність, що виявляється, зокрема, у підозрливості, підвищеній чутливості до оцінки його дій оточуючими. Має підвищену тривожність. Надмірно чутливий до деталей. Схильний надавати зайвого значення зауваженням навколишніх. Іноді раптом пориває відносини із друзями, знайомими тому, що йому здається, що його скривдили. Страждає від самого себе, переживає свої прорахунки, невдачі, часом розплачується за них навіть хворобами (безсонням, головними болями тощо). Стриманий у зовнішніх, особливо емоційних проявах.

Конфліктна особистість – безконфліктний тип. Характеризується нестійкістю в оцінках і думках. Має легку сугестивність. Внутрішньо

суперечливий. Характерна деяка непослідовність поведінки. Орієнтується на успіх у ситуаціях на дану хвилину. Недостатньо добре бачить перспективу. Залежить від думки навколишніх, особливо лідерів. Зайво прагне до компромісу. Не володіє достатньою силою волі. Не замислюється глибоко над наслідками своїх вчинків і причинами вчинків навколишніх.

Дж. Скотт, ототожнюючи поняття «конфліктна» і «важка» людина, виділяє такі типи особистостей і властиву їм поведінку в конфліктах [9]:

«*Агресивісти*» - люди, які говорять колючості, задирають інших і гарячкують, якщо їх не слухають; конфлікт для них є найбільш відповідним способом вирішення своїх протиріч і досягнення власної мети. Як правило, це особа, яка спілкується з людьми, що слухають і потурають їй, звикла до того, що її бояться, і поступаються, якщо вона сердиться. Завжди реагує зі злістю й агресією на будь-яку протидію, важко визнає свою неправоту.

«*Скаржники*» - завжди на будь-що нарікають. Самі ж нічого не роблять для вирішення проблеми, оскільки вважають себе не здатними ні на що, або не хочуть ні про що думати.

«*Раціоналіст*» («*мислитель*») - характеризується обачністю, готовністю до конфлікту в будь-який момент, коли надається можливість досягти особистих цілей за його допомогою (спеціальних, маніпулятивних, зокрема розвідувальних або меркантильних).

«*Безвольний*» («*підстава*», «*шестірка*») - нерідко стає знаряддям у руках іншого, найчастіше має репутацію (вигляд) доброї й безпечної людини, від якої не чекають каверзи. Тому виступ такої людини як ініціатора конфлікту сприймається оточуючими однозначно позитивно.

«*Інтриган*» («*детонатор*», «*провокактор*») - для нього конфлікт є можливістю виставити протиборчі сторони в негативному світлі.

«*Стара діва*» («*комплекс Наполеона*») - найчастіше людина, що має помітний фізичний недолік (наприклад, низький ріст, незвичайний колір волосся тощо); відрізняється надмірною образливістю, схильністю агресивно

реагувати навіть на незначні непорозуміння і суперечності, високою тривожністю і недовірливістю.

«*Дратівливий*» - відрізняється запальністю або агресивністю, що пов'язано з ослабленою нервовою системою, перевтомою тощо. У конфліктах легко гарячкує, «спалахує», плаче, скаржиться.

«*Надпоступливі*» - завжди говорять «так», з будь-якого приводу, обіцяють підтримку, але нерідко їхні слова розходяться з ділом, вони не виправдовують покладених на них надій.

«*Вічні песимісти*» - завжди й у всьому передбачають невдачі.

«*Всезнайки*» - вважають себе вище за інших. Їхня уявна перевага доповнюється свідомістю власної важливості.

«*Нерішучі*» або «*стопори*» - люди, які не можуть прийняти рішення через боязнь помилитися.

«*Максималісти*» - хочуть чогось прямо зараз, хоча в цьому немає особливої необхідності.

«*Безневинні брехуни*» - «замітають сліди» обманів так, що неможливо зрозуміти в що вірити, а в що ні.

«*Помилкові альтруїсти*» - роблять добро, але в глибині душі жалкують про це.

Отже, зв'язки й відносини особистості, що виникають у конфліктах, складні й різноманітні. Тому звернення до інтелектуальних і поведінкових ресурсів особистості неминуче. У всіх проблемних ситуаціях варто пам'ятати, що важкий партнер важкий не тільки нам, але й самому собі, тому є ймовірність, що, вивівши його із ситуації труднощів у ситуацію сприйняття, ми зможемо з ним адекватно спілкуватися.

При цьому варто пам'ятати загальні *принципи спілкування* з такими людьми: усвідомити, що людина важка в спілкуванні й визначити її тип; уникнути впливу цієї людини, її точки зору, світовідчуження, зберігати спокій, нейтралітет; якщо предмет важливий і значущий, і не можна ухилитися від спілкування з такою людиною, треба намагатися виявити причини труднощів;

намагатися знайти спосіб задоволення її прихованих інтересів і потреб;
використати спільний підхід до вирішення конфліктів, що почне
вимальовуватися після співвіднесення цієї людини з певним типом, її
нейтралізації й узяття під контроль.