

Навчальне видання
(українською мовою)

Хапілова Віра Петрівна

КОНФЛІКТОЛОГІЯ

Навчальний посібник для студентів
вищих навчальних закладів

Редактор *В.П. Хапілова*
Технічний редактор *І.О. Кудінов*
Коректор *Л.І. Ващенко*

Відповідальний за випуск *Кудінов І.О.*
Підписано до друку 30.06.2010. Формат 60x84/16.
Папір офсетний. Гарнітура Times.
Ум. друк. арк. 16,27. Обл.-вид. арк. 17,5.
Наклад 300 прим. Зам. №30/06.
Віддруковано з оригіналів.

ТОВ «КСК-Альянс»
Свідоцтво серія ДК № 3068 від 24.12.2007 р.

пр. Леніна, 91/77, м. Запоріжжя, 69095
+38 (095) 601-33-99
ksk-alliance@ukr.net



ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

В.П.Хапілова

КОНФЛІКТОЛОГІЯ

Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів

Запоріжжя – 2010

УДК: 159.964.21 (076)
ББК: Ю 98 я 73
Х 199

Рецензенти:

Доктор психологічних наук,
професор Запорізького класичного приватного університету
В.Й. Бочелюк

Доктор психологічних наук,
професор Київського НПУ імені М.П. Драгоманова
Н.І. Пов'якель

Доктор психологічних наук,
професор Київського національного університету імені Т. Шевченко
А.Б.Коваленко

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України як навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів

Лист № 1/11-4636 від 01.06.2010 р.

Хапілова В.Н.

X 199 Конфліктологія: Навчальний посібник. – Запоріжжя: КСК-Альянс,
2010. – 280 с.

ISBN 978-966-96965-2-6

Навчальний посібник розкриває: історію виникнення й сучасний стан розвитку конфліктології як відносно самостійної науки; загальну теорію конфлікту; конфлікти в різних сферах людської взаємодії; технології попередження та розв'язання конфліктів. Посібник призначений для студентів гуманітарних факультетів вищих навчальних закладів, які вивчають курс «Конфліктологія», а також для всіх, хто цікавиться проблемою попередження і розв'язання соціальних та внутрішньоособистісних конфліктів.

УДК: 159.964.21 (076)
ББК: Ю 98 я 73

© Хапілова В.П., 2010
© КСК-Альянс, 2010

ISBN 978-966-96965-2-6

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ІСТОРИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНФЛІКТОЛОГІЇ	7
Тема 1. Історія й сучасний стан розвитку конфліктології	7
Тема 2. Загальні засади конфліктології	20
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНФЛІКТОЛОГІЇ	36
Тема 3. Конфлікт як соціальний феномен	36
Тема 4. Теорії прогнозування та попередження конфліктів	54
Тема 5. Форми поведінки особистості в конфлікті: моделі та стилі	66
Тема 6. Технології конструктивної міжособистісної взаємодії в конфлікті	81
РОЗДІЛ 3. ТИПОЛОГІЯ КОНФЛІКТІВ ТА ЇХ ОСОБЛИВОСТІ	93
Тема 7. Внутрішньоособистісні конфлікти	93
Тема 8. Міжособистісні конфлікти	108
Тема 9. Групові конфлікти	121
Тема 10. Конфлікти в організації та у сфері управління	135
Тема 11. Конфлікти в різних сферах взаємодії людей	158
РОЗДІЛ 4. ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ	174
Тема 12. Психологічні особливості управління конфліктами	174
Тема 13. Стрес і попередження конфлікту	192
Тема 14. Толерантна поведінка як чинник профілактики конфлікту	211
Тема 15. Посередницька діяльність у розв'язанні конфліктів	224
Тема 16. Переговорний процес як засіб завершення конфлікту	238
РЕКОМЕНДОВАНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ЗАЛІКУ ІЗ КУРСУ "КОНФЛІКТОЛОГІЯ"	254
ДОДАТКИ	258
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	272

107. Хесль Г. Посредничество в разрешении конфликтов. Теория и технологии. – СПб.: Речь, 2004. – 144 с.
108. Цюрупа М.В. Основы конфликтологии та теорії переговорів: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2004. - 172 с.
109. Чуликов А.Н. Управление конфликтами. – М., 1995.
110. Шаленко В.П. Конфликты в трудовых коллективах. – М., 1992.
111. Шапиро Д. Конфликт и общение: Путеводитель по лабиринту регулирования конфликтов. – Кишнев: АРС, 1997. – 320с.
112. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. – Минск, 1997.

ВСТУП

Конфліктологія є, однією з наймолодших, науково-прикладною галуззю знань, що формувалася на межі соціології й психології. З 90-х років ХХ ст. вона розпочинає інтенсивно розвиватися й вступає на новий рівень свого розвитку – формування самостійної науки. У наш час Україна переживає перехідний період - нестабільний історичний процес, у ході якого робиться спроба трансформувати суспільство із тоталітарного стану в демократичний. Тому все більш зростаючий інтерес до конфліктології пов'язаний зі збільшенням напруженості в різних сферах соціальної взаємодії.

Конфлікти на всіх рівнях суспільного життя неминучі, проблема соціального конфлікту завжди актуальна для будь-якого суспільства. Конфлікт – складна, багаторівнева, відкрита система взаємодій суб'єктів, що заснована на актуалізованому протиріччі в інтересах, цілях, цінностях індивідів, це невичерпний об'єкт пізнання, про який неможливо дізнатися абсолютно все. Уникнути конфліктів та їхніх наслідків неможливо, тому необхідно знати, як запобігти їхньої деструктивності, як завершити конфлікт, або як конструктивно, вдало для конфліктуючих сторін його розв'язати.

У конфліктології розробляються загальнотеоретичні проблеми конфлікту і практичні методи аналізу та розв'язання конфліктів різного типу. Вивчення загальної теорії конфлікту (типологія, причини, функції й динаміка); психології конфлікту; технологій попередження, регулювання та розв'язання конфлікту - дає змогу студентам послідовно ознайомитися з усіма конфліктологічними категоріями; виявити взаємозв'язки між ними; зрозуміти причини конфліктів у різних сферах соціальної взаємодії; розглянути особливості управління конфліктами; також дає можливість осмислювати сучасну різноманітність системи людських стосунків, знаходити адекватні способи розв'язання конфліктів, що виникають у комунікативній, організаторській і політичній сфері міжособистісних та

міжгрупових взаємодій. На оволодіння цими знаннями й спрямований навчальний посібник «Конфліктологія».

Знання, які можуть здобути студенти, вивчаючи даний курс, підвищать їхню фахову культуру, сформують уміння й навички розв'язання конфліктів у професійній діяльності, а вмиле їхнє використання на практиці реально засвідчить професійну майстерність майбутнього фахівця й особистості.

Цей навчальний посібник підготовлений на основі курсу лекцій «Конфліктологія», прочитаний для студентів факультету соціології та управління Запорізького національного університету протягом десяти років. Посібник розкриває історію виникнення й сучасний стан розвитку конфліктології як самостійної науки; розглядає загальну теорію конфлікту; характеризує конфлікти в різних сферах людської взаємодії; з'ясовує технології попередження та розв'язання конфліктів.

Автор ставив своїм завданням на основі наявних наукових вітчизняних, сучасних та зарубіжних публікацій систематизувати матеріал, структурувати його в більш зручну і прийнятну для застосування студентами форму з метою його більш ефективного засвоєння у відповідності з навчальними програмами.

Основний матеріал навчального посібника розподілений на чотири розділи, кожен із яких містить у собі відповідні теми (всього 16 тем). Зміст кожної теми посібника включає конспективний виклад основних теоретичних положень. До всіх тем надаються: завдання для самостійної роботи студентів; теми семінарських занять і теми для написання рефератів, а також список джерел для поглибленого вивчення теми. У кінці останньої теми посібника наводяться рекомендовані питання для підготовки до заліку.

У першому розділі на основі історичного аналізу розвитку конфліктологічних ідей акцентується увага на основних етапах та передумовах виникнення конфліктології як самостійної галузі знань. Перший розділ також присвячений сучасним теоріям конфлікту. В ньому розкривається предмет конфліктології; формується уявлення про зв'язок конфліктології з іншими науками; подаються методи дослідження конфлікту.

90. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. - М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2000. - 327 с.
91. Регнет Э. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления / Пер. с нем. - Х.: Институт прикладной психологии «Гуманитарный Центр», 2005. - 396 с.
92. Рубин Д., Пруйт Д., Ким С.Х. Социальный конфликт. - М., 2001.
93. Ручка А., Танчер В. Социальный конфликт: современные исследования. - М., 1991.
94. Скотт Д.Г. Конфликты. Пути их преодоления. - К.: Внешториздат, 1991. - 191 с.
95. Скібіцька Л.І. Конфліктологія: Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 384 с.
96. Социальная психология личности в вопросах и ответах: Учеб. пособие / Под ред. В.А. Лабунской. - М.: Гардарики, 1999. - 287 с.
97. Сулимова Т.С. Социальная работа и конструктивное разрешение конфликта. - М.: ИПП, 1996. - 175 с.
98. Сысенко В.А. Супружеские конфликты. - М.: Мисль, 1989.
99. Технології роботи організаційних психологів: Навч. посібн. / За наук. ред. Л.М. Карамушки. - К.: Фірма «ІНКОС», 2005. - 366 с.
100. Уткин Э.А. Конфликтология: теория и практика. - М.: Экмос, 1998.
101. Фельдман Д.М. Политология конфликта. - М., 1998.
102. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М.: Учебное пособие для студентов вузов. - Институт психотерапии, 2002. - 490 с.
103. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения / Пер. с англ. - М.: Наука, 1992. - 158 с.
104. Фролов С.С. Причины возникновения конфликтов в организации: внутренняя культура организации. - М.: Гардарики, 2001. - 282 с.
105. Хасан Б.И. Тесты, эксперименты, игровые процедуры для изучения конфликта. - Красноярский госуниверситет, 1990.
106. Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта. - СПб.: Питер, 2003.

73. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. - М.: Инфра-М, 1999. - 256 с.
74. Мацієвський Ю. Конфліктологія: що та як вивчати? // Людина і політика. – 2000. - № 1. – С. 25-30.
75. Межэтнические конфликты в странах зарубежного Востока. – М.: Наука, 1991.
76. Мириманова М.С. Конфликтология: Учебник для студентов сред. пед. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2003.
77. Моисеев Д.Л. Особенности межличностных конфликтов госслужащих и пути их разрешения: Дис. канд. психол. наук. - М., 1997.
78. Моргунов Е., Рязанова С. Психологическая конфликтология // Секретарское дело. – 2007. - № 4. – С. 32-45.
79. Моргунов Е., Рязанов Н. Бизнес-конфликтология // Управление персоналом. – 2005. - № 16. – С. 11-70.
80. Обозов Н.Н. Психология конфликта и способы его разрешения. – Л., 1991.
81. Основы конфликтологии: Учебное пособие / Под ред. В.Н. Кудрявцева. – М., 1997.
82. Орбан-Лембрик Л.Е. До питання про міжгрупові конфлікти й упередження // Соціальна психологія. – 2007. - № 3. – С. 3-9.
83. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. – К.: Ауадемвидав, 2003. – 568 с.
84. Пірен М.І. Деонтологія конфліктів та управління. - К., 2001.
85. Пірен М.І. Конфліктологія: Підручник. – К.: МАУП, 2003. – 360 с.
86. Практическая психодиагностика: методики и тесты: Учебное пособие / Ред.-сост. Д.Я. Райгородский. – Самара: Издательский дом «БАХРАМ», 1998. – 672 с.
87. Практикум по психодиагностике. Конкретные психодиагностические методики / Под ред. В.В. Столина, А.Г. Шмелёва. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 1989. – 161 с.
88. Примуш М.В. Конфліктологія: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 288 с.
89. Психодиагностические тесты / Под ред. А.А. Карелина: В 2 т. – М.: Гуманит.изд.центр «ВЛАДОС», 1999. – Т.1. – 312 с.

Зміст другого розділу розкриває структуру, функції, типологію та динаміку конфлікту. У ньому обговорюються теорії механізмів виникнення конфліктів. Особлива увага приділяється моделям та стилям поведінки особистості в конфлікті. Важливим аспектом цього розділу є звернення до технологій ефективного спілкування та раціональної поведінки особистості в конфлікті.

У третьому розділі поданий матеріал, що розкриває конфлікти в різних сферах людської взаємодії. Розглядаються теми, що стосуються внутрішньоособистісних, міжособистісних та групових конфліктів; їхнє розуміння в рамках різних підходів. Значна увага приділяється особливостям конфліктів в організації та в суспільстві.

Останній, четвертий, розділ навчального посібника присвячений обговоренню проблеми профілактики конфліктної взаємодії особистості та розв'язанню конфліктів. Починається цей розділ із розкриття теми, що стосується технологій управління конфліктами: їхній аналіз, попередження, конструктивне розв'язання. У цьому розділі також розглядається тема, що розкриває проблему взаємозв'язку стресу й конфлікту. Значна увага приділяється темі толерантності як чиннику профілактики конфліктних ситуацій. У наступній темі значна роль відводиться посередницькій діяльності у розв'язанні конфліктів. Особливого значення у розв'язанні конфліктів у сучасній конфліктології набуває психологія переговорного процесу. Особливості цього процесу й висвітлені в останній темі навчального посібника.

Навчальний посібник також містить Додатки, в яких надані: схеми, таблиці та малюнки, які дозволяють структурувати інформацію, звести її в певну систему. У додатках також надані тести, за допомогою яких здійснюється психодіагностика й самодіагностика особистісних властивостей та особливостей своєї поведінки в конфліктних ситуаціях, що тією та іншою мірою сприяє виникненню конфліктів і конфліктної протидії.

Список літератури після кожної теми та в кінці посібника допоможе самостійно ознайомитися з теоретичними надбаннями конфліктології. Структура посібника формує системне

сприйняття матеріалу, поглиблює знання з тієї чи іншої теми, а також дає можливість студентам перевірити себе, за допомогою контрольних запитань, наскільки засвоєні конкретні положення та поняття курсу.

Зрозуміло, що будь-яка робота потребує удосконалення, тому авторка заздалегідь вдячна читачам за зауваження і побажання, які можуть направлятися на адресу видавництва.

Вихід у світ навчального посібника був би неможливим без допомоги багатьох людей. Авторка висловлює вдячність за допомогу в його публікації к. філос. н., доценту кафедри соціології *І.О. Кудінову* та декану факультету соціології та управління Запорізького національного університету, д. філос. н. *М.А. Лепському*.

Разом з тим, авторка дякує д. психол. н., професору *В.Й. Бочелюку*, д. психол. н., професору *Н.І. Пов'якель*, д. психол. н., професору *А.Б. Коваленко*, які погодилися бути рецензентами навчального посібника.

Авторка також виражає щиру подяку своїм рідним, друзям і колегам за незмінну емоційну підтримку і відсутність сумнівів у тому, що вона справиться з новим творчим завданням.

Особливу вдячність авторка висловлює заслуженому діячеві науки і техніки України, д. філос. н., професору *В.П. Беху*, а також заслуженому діячеві науки і техніки України, д. філос. н., професору *В.І. Воловику* за сприяння і загальну підтримку в роботі.

55. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. – М.: Наука, 1988. – 192 с.
56. Коваленко Б.В., Пирогов А.И., Рыжов О.Л. Политическая конфликтология. – М.: Ижица, 2002.
57. Козер Л.А. Функции социального конфликта. – М, 2000.
58. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: Учеб. пособ. – М.: Гуманитарный издательский центр «ВЛАДОС», 1999. – 448 с.
59. Козырев Г.И. Конфликты в организации // Социально-гуманитарные знания. – 2001. - № 2. – С. 136-150.
60. Конфликтология: Хрестоматия / Составитель: Н.И. Леонов. - М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2002. – 304 с.
61. Конрелиус Х., Флер Ш. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты. – М.: Стрингер, 1992.
62. Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина. – СПб.: Издательство «Лань», 1999. – 448 с.
63. Конфліктологія: Підручник / За ред. Л.М. Герасіної, М.І. Панова. – Харків: Право, 2002. – 256 с.
64. Краснов Б.И. Конфликты в обществе // Социально-политический журнал. – 1992. - №6-7. – С. 14-22.
65. Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами. – М., 1997.
66. Левин К. Разрешение социальных конфликтов. – СПб.: Речь, 2000.
67. Ликсон Ч. Конфликт. Семь шагов к миру. – СПб.: Питер паблишин, 1997. – 148 с.
68. Ложкін Г.В., Сьомін С.В., Петровська Т.В., Кісельова О.О. Конфлікти у спільній діяльності. – К.: Сфера, 1997.
69. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.
70. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2007. – 416 с.
71. Лукьян Я. А. Барьеры общения, конфликты. – Ростов-на-Дону, 1991.
72. Марч Дж. Организации: конфликт в организациях // Личность. Культура. Общество. – 2004. - № 3. – С. 31-56.


36. Дружинин В.В., Конторов Д.С., Конторов М.Д. Введение в теорию конфликта. – М., 1989.
37. Егидес А.П. Психология конфликта в деловом общении (концепции и технологии): Дис. д-ра психол. наук. – М., 2004.
38. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2000. – 368 с.
39. Жданов В.О. Технология разрешения внутриличностного конфликта. – М., 2000.
40. Загальна конфліктологія: Навчальний посібник / Ващенко І.В. та ін. – Харків, 2001.
41. Зыбкин В.Г. Психология личности в конфликте: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2004. – 224 с.
42. Зыбкин В.Г., Хрустачев А.Л. Политический конфликт: психологический взгляд на проблему. – М., 1999.
43. Запрудский Ю.Г. Социальный конфликт. – Ростов-на-Дону, 1992.
44. Зайцев А.К. Социальный конфликт. – М.: Академия, 2000. – 464 с.
45. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии: Курс лекций. (Серия «Учебник и учебные пособия»). Ростов-на Дону: «Феникс», 1998. – 480 с.
46. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта: Учеб. пособие для студентов высших учебных заведений. – М.: Аспект Пресс, 1996. – 317 с.
47. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. – М.: Экономика, 1990. – 357 с.
48. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2000. – 508 с.
49. Ильин Е.П. Психология воли. – СПб.: Питер, 2000. – 288 с.
50. Ишмуратов А.Т. Конфликт і згода. Основи когнітивної теорії. – К., 1996.
51. Каменская В.Г. Психологическая защита и мотивация в структуре конфликта. – СПб.: Детство-пресс, 1999.
52. Карамушка Л.М. Психология управління: Навч. посібник. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.
53. Кильмашкина Т.Н. Конфликтология: социальные конфликты. – М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2004.
54. Климов Е.А. Конфликтующие реальности в работе с людьми (психологический аспект). – М., 2001.

РОЗДІЛ 1. ІСТОРИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНФЛІКТОЛОГІЇ

Тема 1

Історія й сучасний стан розвитку конфліктології

1. Основні етапи та передумови виникнення конфліктології як самостійної галузі знань.
2. Сучасні теорії конфлікту.
3. Формування конфліктології як наукової дисципліни в умовах трансформації сучасного українського суспільства.

1.  Конфліктологія відносно молода наука, як самостійна галузь знань вона сформувалася в дев'яностих роках ХХ сторіччя. Виникненню конфліктології як самостійної теорії, що містить концептуальні та методологічні підходи щодо вивчення та опису конфліктних явищ різного роду, так і практики роботи з ними, передував тривалий період формування, накопичення й розвитку конфліктологічних ідей, спочатку в рамках соціальної філософії, а пізніше – в соціології, психології та інших науках (див. Додаток А).

Отже, традиції накопичення конфліктологічних ідей мають багатовікову історію. Конфлікти як суттєва сторона соціальних зв'язків, взаємодії і відносин людей, їхньої поведінки та вчинків, існували завжди і з незапам'ятних часів притягували до себе допитливу увагу людини. Свідчення тому - міфологія й релігія різних народів, фольклор і пам'ятники древньої літератури, судження античних і середньовічних мислителів, досягнення соціальних і гуманітарних наук. Взяти, приміром, сюжет з «яблуком розбрату» і «судом Париса» у грецькій міфології. Це поетична розповідь про те, як богиня розбрату й ворожнечі Еріда кинула на святковий стіл золоте яблуко з лаконічним написом «найгарніший» і як засперечалися три впливові богині, що були серед банкетуючих, кому призначене яблуко.

Ідеї згоди й конфлікту, миру й насильства завжди були одними із центральних у різних релігійних плинах. Тема

боротьби добра зі злом представлена в значному числі здобутків культури й мистецтва. Повсякденна свідомість також є потужним джерелом конфліктологічних ідей, відображенням відносин людей до конфліктів різного рівня.

З'явившись із першими людськими співтовариствами, конфлікти являли собою повсякденні явища, і довгий час не були об'єктом наукового дослідження, хоча деякі геніальні думки про них є в найдавніших джерелах, що дійшли до нас. У зв'язку із цим важливо проаналізувати еволюцію наукових поглядів на конфлікт, виокремивши такі періоди:

Найдавніші часи. У цьому періоді заслуговують на увагу точки зору давньокитайських учених. Особливе місце серед них належить *Конфуцієві* (551-479 р. до н.е.), одному з перших китайських філософів. Його філософські, у тому числі й конфліктологічні, ідеї розвивалися іншими китайськими мислителями протягом багатьох століть. Конфуцій у своїх висловах стверджував, що конфлікти породжують, у першу чергу, нерівність та несхожість людей. Погляди на проблему конфлікту ми знаходимо в численних моральних заповідях Конфуція: наприклад, «Не роби іншим того, чого не бажаєш собі, і тоді в державі й у родині до тебе не будуть почувати ворожнечі». Давньокитайські філософи вважали, що сам по собі конфлікт не поганий і не гарний, він існує всюди незалежно від думок людей про нього. Весь світ повен протиріч, з ними неминуче пов'язане життя природи, людини, а також Богів. Термін «конфлікт» вони ще не застосовували, але бачили, що конфлікт не вичерпує собою всього життя, а є лише її частиною.

Античні погляди на проблему конфлікту (Аристотель, Геракліт, Демокрит, Платон) будувалися на основі філософського вчення про протилежності. Аналізуючи античні погляди на проблему конфлікту, важливо звернути увагу на те, що багато мислителів того періоду співвідносять їх із контекстом соціальних явищ, не тільки виявляючи причини різних зіткнень (конфліктів), але й даючи їм оцінку з погляду соціальних наслідків. Так, *Геракліт* зробив спробу розкрити причину руху, уявити рух речей і явищ як необхідний, закономірний процес, що

18. Вишнякова Н.Ф. Конфликт – это творчество? Тренинговый практикум по конфликтологии. – Минск, 1996.
19. Вишнякова Н.Ф. Конфликтология. Учебное пособие. – Минск, 2000.
20. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000. - 224 с.
21. Гірник А.М. Посередництво в трудових конфліктах. – К., 1998.
22. Гіршик А.М. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження: Навч. посібник. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2004. – 175 с.
23. Глазл Ф. Конфликт-менеджмент: Настольная книга руководителя и консультанта. – Калуга: Изд-во «Духовное познание», 2002.
24. Глухова А.В. Политические конфликты: основания, типология, динамика. – М., 2000.
25. Гринберг Дж. Управление стрессом. – СПб.: Питер, 2002. – 496 с.
26. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000. – 464 с.
27. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство «ЭКМОС», 2000. - 320 с.
28. Грошев И.В. Гендерные, половые, личностные различия поведения в конфликтах. // Мир психологии. – 2005. - № 2. – С. 93-119.
29. Гусева А.С., Козлов В.В. Конфликт: структурный анализ, консультативная помощь, тренинг. – М., 1998.
30. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта // Социологические исследования. – 1994. - №5.
31. Денисов О.И. Проблема конфликтологической компетентности руководителя. – М., 2000.
32. Дмитриев А.В. Социальный конфликт: общее и особенное. – М.: Гардарики, 2000.
33. Дмитриев А.В. Конфликтология. Учебное пособие. – М.: Гардарики, 2000. – 320 с.
34. Дмитриев Л.И., Кудрявцев В.Н., Кудрявцев С.Н. Введение в общую теорию конфликта. – М.: Изд-во РАН, 1993.
35. Донченко Е.А., Титаренко Т.М. Личность, конфликт, гармония. – К.: Политиздат Украины, 1989. – 174 с.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андреев В.К. Конфликтология: искусство спора, ведение переговоров, разрешение конфликтов. – Казань, 1992.
2. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб.: Питер, 2007. - 288 с.
3. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2002. – 551 с.
4. Анцупов А.Я., Малышев А.А. Введение в конфликтологию. Как предупреждать и разрешать межличностные конфликты: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 1996. – 104 с.
5. Анцупов А.Я. Эволюционно-междисциплинарная теория конфликта // Конфликт и личность в изменяющемся мире: Материалы междунар. науч-практ. конф. – Ижевск, 2000.
6. Бабосов Е.М. Конфликтология: Учеб. пособие. – Мн.: Тетрасистемс, 2000.
7. Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфликтология. – Харьков: Ун-т ВД Украины, 1997.
8. Богданов Е.И., Зазыкин В.Г. Психология личности в конфликте. – Калуга: КГПУ им. К.Э. Циолковского. – 2002.
9. Богомаз К.Ю. Логіка у практиці конфліктів і суперечки: Посіб. для студ. ВНЗ. – Дніпропетровськ: ДДТУ, 2005. – 282 с.
10. Большаков А.Г. Несмелова М.Ю. Конфликтология организаций: Учебное пособие. – М., 2001.
11. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! – Новосибирск, 1989. – 260 с.
12. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 224 с.
13. Бухалков М.И. Конфликты в трудовом коллективе // Управление персоналом. – 2005. - № 8. – С. 226-286.
14. Бройнич Г. Руководство по ведению переговоров. – М., 1996.
15. Васильев Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов. – СПб.: Речь, 2002. – 174 с.
16. Ващенко И.В., Гиренко С.П., Хамальян Р.А., Антонова А.Г. Общая конфликтология. – Харьков: Оригинал, 2001. – 383 с.
17. Виллонас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. – М.: МГУ, 1990. – 288 с.

породжується боротьбою протилежностей. Боротьба загальна й “все відбувається через боротьбу й за необхідністю, - писав він [1].

На відміну від Геракліта, який, по суті, виправдовував боротьбу, війну, *Платон* (близько 427-347 р. до н.е.) засуджував її, розглядаючи, як найбільше зло. Аналогічної оцінки війни, як найгострішого соціального конфлікту, дотримувався й *Демокрит* (близько 460-370 р. до н.е.). Він говорив: «Громадянська війна є нещастя для тієї іншої ворогуючої сторони...».

Але не тільки війна, як соціальний конфлікт, попадає в поле зору античних мислителів. Цікаві конфліктологічні ідеї, пов'язані з державним устроєм, ми знаходимо в *Аристотеля* (384-322 р. до н.е.), який стверджував, що держава є інструментом примирення людей. Людина - поза державою, на його думку, агресивна й небезпечна.

Середньовіччя (А.Августин, Ф. Аквінський). Найважливішою особливістю конфліктологічних ідей, що одержали свій розвиток у поглядах середньовічних мислителів, було те, що в основному вони носили релігійний характер. Для підтвердження даної тези можна звернутися до думки *Аврелія Августина* (354-430 р. н.е.) про єдність людської й божественної історії, що протікає одночасно в протилежних і нероздільних сферах. Ця протилежна й нероздільна історія являє собою вічну битву двох царств — божого й земного. Погляди *Фоми Аквінського* (1125-1274) можна виявити в його міркуваннях про царство філософського пізнання й богослов'я, про світську й духовну владу, про людське буття й Бога тощо.

Епоха Відродження (М.Кузанський, М. Коперник, Н.Макіавеллі, Д.Бруно). Істотною особливістю поглядів мислителів цієї епохи на проблему конфлікту є те, що вони сформувалися в результаті розвитку на більш високому рівні ідеї давньогрецької філософії про велич людського розуму, про його роль у пізнанні навколишнього світу. Звільняючи сприйняття людських проблем від влади релігійної свідомості, філософи цієї епохи надавали подібним проблемам земний зміст.

Аналізуючи погляди видатних мислителів цього періоду — *Миколи Кузанського* (1401-1464), *Миколи Коперника* (1473-1574), *Джордано Бруно* (1548-1600), *Нікколо Макіавеллі* (1469-1527), важливо звернути увагу на те, що багато хто з них піддавалися репресіям з боку церкви, перебували з нею в стані найгострішого конфлікту. Разом з тим, вони вірили в силу людини, його розум і гармонію, здатність перебороти соціальні конфлікти.

При аналізі конфліктологічних поглядів мислителів *Нового часу та епохи Освіти* важливо усвідомити соціально-культурні умови й суспільний устрій того періоду. Насамперед, це була епоха не тільки потужного економічного, але й винятково культурного підйому європейських країн; усе це створювало передумови до системного підходу в пізнанні явищ навколишнього світу, і в тому числі у вивченні конфліктів.

Про протиріччя в природі, суспільстві, мисленні, про боротьбу між людьми, класами, державами вчені розмірковували особливо багато в Новий час, коли соціальні конфлікти стали найбільш гострими. Найхарактерніші для даного періоду погляди на конфлікт утримувалися в роботах *Ф.Бекона* (1561-1626), *Т.Гоббса* (1588-1679), *Ж.Ж.Руссо* (1712-1778), *А.Сміта* (1723-1790). Зокрема Ф.Бекон один із перших застосував системний підхід до аналізу соціальних конфліктів усередині країни. Песимістичний підхід щодо розуміння природи соціального конфлікту виразив Т.Гоббс у книзі «Левіафан», в якій він негативно оцінював людську природу. Цікава в цьому змісті його концепція про природний стан суспільства як «війни всіх проти всіх». Оптимістичний підхід щодо природи конфлікту представлено у поглядах Ж.Ж.Руссо, який на відміну від Т.Гоббса вважав, що людина за своєю природою добра, миролюбива, створена для щастя. Джерелом конфліктів у сучасному суспільстві, на його думку, є недоліки в його організації, заботони людей тощо. Щоб була злагода і мир між людьми, необхідно створити демократичне суспільство.

Перша половина XIX ст. На цьому етапі розвитку конфліктологічної думки особливу цінність становлять погляди представників класичної німецької філософії — *І.Канта* (1724-

цьому ви не виходите за межі коректності, не принижуетесь до образ. Все це викликає пошану до вас.

Від 10- до 14 балів. Суперечки - це повітря, без якого ви не можете жити. Вам подобається критикувати інших, але коли вам це вигідно, і, якщо ви відчуваєте зауваження з приводу себе, можете «з'їсти живцем». Ваша критика – ради критики, а не на користь справи. Дуже важко доводиться тим, хто поряд із Вами. – на роботі і удома. Ваша нестримність і грубість відштовхує людей. У вас немає справжніх друзів.

- а) не підніматиму шуму через дурниці;
- б) мовчки візьму сільницю;
- в) не утримаюся від їдких зауважень, і, мабуть, демонстративно відмовлюся від їжі.

6. Якщо на вулиці, у транспорті, вам наступили на ногу?

- а) з обуренням подивлюся на кривдника;
- б) сухо зроблю зауваження;
- в) висловлюся, не соромлячись у виразах.

7. Якщо хтось із близьких купив річ, яка вам не сподобалася?

- а) промовчу;
- б) обмежусь коротким тактовним коментарем;
- в) влаштую скандал.

8. Не повезло в лотереї. Як ви до цього віднесетесь?

- а) постараюся здаватися байдужим, але в душі дам слово ніколи більше не брати участь в ній;
- б) не приховую досаду, але поставлюсь до того, що відбулося, з гумором, пообіцявши взяти реванш;
- в) програш надовго зіпсує настрої.

Обробка та інтерпретація результатів:

Підрахуйте набрані бали, виходячи з того, що кожна відповідь: «а» – 4 бали, «б» – 2 бали, «в» – 0 балів.

Від 30 до 44 балів. Ви тактовний і миролюбний, вправно йдете від суперечок і конфліктів, уникаєте критичних ситуацій на роботі й удома. Вас іноді називають пристосуванцем, наберіться сміливості, якщо обставини вимагають висловлюватися принципово, не дивлячись на людей.

Від 15 до 29 балів. Вас вважають людиною конфліктною. Але насправді конфліктуєте ви лише тоді, коли немає іншого виходу, та всі інші засоби вичерпані. Ви твердо відстоюєте свою думку, не думаючи про те, як це відіб'ється на вашому службовому положенні або приятельських відносинах. При

1804), Г.Гегеля (1770-1831), Л.Фейєрбаха (1804-1872). Звертаючись до поглядів видатних мислителів першої половини XIX ст., важливо акцентувати увагу на їхніх глибоких філософських міркуваннях про найгостріші соціальні проблеми того часу. Зокрема такою була проблема - війни й миру. Цікаві в цьому плані ідеї І.Канта («Про вічний світ»), Гегеля («Про війну, як засіб морального очищення народів») та ін. І.Кант, подібно Т.Гоббсу, песимістично визнає природним для людей «стан війни», разом з тим, подібно Ж.Ж.Руссо, виражає оптимістичну надію на можливість досягнення «стану миру».

Друга половина XIX-початок XX ст. (К.Маркс, О.Конт, Г.Зіммель).

Цей період займає виняткове місце в становленні самостійної теорії, що обумовлена такими чинниками:

✓ до цього часу був накопичений досить великий обсяг інформації з проблеми конфлікту. Вона втримувалася в поглядах видатних мислителів минулих епох;

✓ цей час характеризувався найсильнішими соціальними потрясіннями - війнами, економічними кризами, соціальними революціями. Усе це вимагало глибокого наукового аналізу, нових теоретичних підходів до дослідження соціальних проблем;

✓ у цей період виникає ціла низка нових наук і концепцій, що докорінно змінили людські можливості соціального пізнання.

Серед цих наук - марксистська філософія, основи якої заклали К.Маркс (1818-1883) і Ф.Енгельс (1820-1895); соціологія, що бере свій початок із робіт О.Конта (1798-1857); психологія, біля джерел якої стояв В. Вундт (1832-1920). Істотний внесок у загальну теорію конфлікту зробив К.Маркс, розробивши вчення про протиріччя й розвивши модель конфлікту революційного класу й соціальних змін. К.Маркс розвивав теорію соціального конфлікту суспільства. Також слід відзначити роботи Г. Зіммеля (1858-1918) — німецького соціолога, який перший увів термін «соціологія конфлікту». Конфлікт, на думку Г.Зіммеля, у суспільстві неминучий і невідворотний, він сприяє соціальній інтеграції, визначає характер конкретних соціальних утворень, зміцнює принципи й норми їхніх орієнтацій. Положення,

запропоновані Г.Зіммеlem, являють собою досить струнку теорію, що пояснювала явища соціального життя, показувала те позитивне, що може дати конфлікт у соціальній сфері, включаючи й організацію [7].

Отже, фундамент конфліктології закладався за допомогою засновників соціології, до яких по праву відносять О.Конта, Г.Спенсера, К.Маркса, Г.Зіммеля. Їхні праці стали, з одного боку, загальнотеоретичною базою конфліктології, а з іншого – методологічним керівництвом для розробки практичних прийомів аналізу, оцінки та вирішення соціальних конфліктів.

Таким чином, перші цілісні концепції конфлікту з'явилися на межі ХІХ-ХХ ст., однак і в попередні сторіччя кращі розуми людства пропонували своє бачення природи цього феномена, шляхів запобігання й вирішення конфліктів. На межі зазначених століть теоретичний інтерес до теорії конфлікту був очевидний.

Основними ідеями, які зберігають свою актуальність і в наш час, є такі:

✓ конфлікти неминучі й невідворотні, вони існували завжди й будуть існувати стільки, скільки існує спілкування людей між собою;

✓ конфлікт повинен бути прийнятий як одна із форм нормальної людської взаємодії;

✓ конфлікти мають позитивні й негативні функції. Вони не завжди й не обов'язково призводять до руйнувань;

✓ конфлікт містить у собі потенційні позитивні можливості. Продуктивність конфронтації виникає з того факту, що конфлікт веде до зміни, зміна веде до адаптації, адаптація до виживання;

✓ цінність конфліктів у тім, що вони запобігають окостенінню системи, відкривають дорогу інноваціям;

✓ конфлікт – це стимул до вимірів, це виклик, що вимагає творчої реакції;

✓ конфлікт може бути керованим, причому керованим таким чином, що його негативні, деструктивні наслідки можуть бути мінімізовані, а конструктивні можливості посилені;

✓ конфлікт – це те, із чим можна працювати [5].

Тест № 2

«Чи конфліктна Ви особистість»

(Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2006. - С. 314-316.)

Інструкція:

Прочитайте уважно кожне із запитань та виберіть один із пропонувананих варіантів відповіді.

Тест опитувальник

1. У громадському транспорті почалася суперечка на підвищених тонах. Ваша реакція?

- а) не беру участь;
- б) стисло висловлююсь на захист сторони, яку вважаю правою;
- в) активно втручаюсь, «викликаю вогонь на себе».

2. Чи виступаєте ви на зборах із критикою керівництва?

- а) ні;
- б) тільки в разі, якщо маю на те вагомі підстави;
- в) критикую з будь-якого питання не тільки начальство, але і тих, хто його захищає.

3. Чи часто ви сперечаєтесь з друзями?

- а) тільки, якщо ці люди не образливі;
- б) лише з принципових питань;
- в) суперечки – моя стихія.

4. Уявіть, ви стоїте в черзі. Як ви реагуєте, якщо хтось намагається пройти без черги?

- а) обурююся в душі, але мовчу: собі дорожче;
- б) роблю зауваження;
- в) проходжу вперед і починаю спостерігати за порядком.

5. Вдома на обід подали недосолене блюдо. Ваша реакція?

в) сказав (сказала) їй (йому), що я б хотів (хотіла), щоб вона (він) була (був) більш уважніша (уважніший) в майбутньому і потім запропонував (запропонувала) адекватне вибачення, яке вона (він) могла (міг) би передати голові комітету.

8. *Якщо мій чотирирічний син відмовиться зробити те, що я йому кажу, я:*


- а) дозволю йому зробити те, що він захоче;
- б) скажу: «Ти робиш це, і робиш негайно!»;
- в) скажу: «Можливо, ти захочеш зробити це пізніше».

Оцінка та інтерпретація результатів:

Щоб підрахувати Ваші відповіді для кожного пункту, за винятком номера 4, поставте собі 1 бал за відповідь **а**, 5 балів – за відповідь **б** і 3 – за відповідь **в**. За питання 4 поставте собі: 3 бали за **а**, 5 – за **б** і 1 – за **в**. Додайте отримані бали. Ви матимете показник в інтервалі від 8 до 40.

Отриманий результат дасть Вам уяву про свій звичний спосіб подолання конфлікту. Чим Ваш результат ближчий до 8, тим більш пасивно Ви поведетеся в конфліктній ситуації, чим ближчий до 40 – тим агресивніше Ви реагуєте. Результат, близький до 24 балів, вказує на те, що для розв'язання конфлікту Ви зазвичай вдаєтеся до компромісу.

Отже, конфлікт - є неминучою і дуже розповсюдженою властивістю соціальних систем; явище, що відіграє значну роль як у соціальному житті людини (в інтерперсональних відносинах і в міжгруповій взаємодії), так і суспільства. Він є одночасно і причиною, і предметом, і, зрештою, наслідком (як позитивним, так і негативним) різних критичних ситуацій у житті особистості. Протиріччя, конфлікти, криза, що переживає людина, є джерелами розвитку особистості, визначають її конструктивний або деструктивний життєвий сценарій.

2.  Починаючи із середини ХХ століття, відбувається активний розвиток власне теорій конфліктів. Так, фахівці з конфліктології [2] зазначають, що серед представників різних напрямків закордонних *психологічних досліджень* конфлікту в першій половині ХХ ст. виділяються: психоаналітичний (З.Фрейд, К.Юнг, А.Адлер, К.Хорні, Е.Фром); соціотропний (У.Мак-Дугал, С.Сігеле та ін.); етологічний (К.Лоренц, Н.Тінберген); теорія групової динаміки (К.Левін, Д.Креч, Л.Ліндсей); фрустраційно-агресивний (Д.Долард, Л.Берковитц, Н.Мілер); поведінковий (А.Бас, А.Бандура, Р.Сірс); соціометричний (Д.Морено, С.Дод, Г.Гурвіч); інтеракціоністський (Е.Берн, Д.Мід, Т.Шибутані, Д.Шпігель). До сучасних підходів автори відносять: теоретико-ігровий (М.Дойч); теорія організаційних систем (Р.Блейк, Дж.Мутон); теорія та практика переговорного процесу (Д.Прюїт, Д.Рубін, Р.Фішер, У.Юрі).

В історії вивчення конфлікту в *західній соціології* виділяють три етапи: друга половина ХІХ ст. – соціал-дарвінізм (Г.Спенсер); перша половина ХХ ст. - функціональна теорія конфлікту (Г.Зіммель) та структурний функціоналізм (Т.Парсонс); друга половина ХХ ст. – теорія позитивно-функціонального конфлікту (Л. Козер), конфліктна модель суспільства (Р. Дарендорф), загальна теорія конфлікту (К. Боулдінг) [1].

Конфліктологія протягом свого становлення й розвитку постійно зверталася до психології в пошуках можливостей

розуміння природи конфліктів і способів роботи з ними. Так, проблемам конфліктів були присвячені *роботи З. Фрейда, К. Юнга, Е. Берна* й інших авторів [8].

Зігмунд Фрейд (1856-1939 рр.) створив одну із перших концепцій людської конфліктності — теорія психоаналізу, відповідно до якої поява й розвиток внутрішньоособистісних конфліктів визначаються зіткненням усередині особистості несвідомих психічних сил. З.Фрейд указував на необхідність пошуку причин міжособистісних конфліктів у сфері несвідомого.

Карл-Густав Юнг (1875-1961 рр.) висунув положення про існування колективного несвідомого, запропонував типологію характерів особистості, що пояснює поведінку особистості в конфлікті.

Ерік БERN (1902-1970 рр.) створив теорію трансактного аналізу. За Е.Берном, структура особистості містить у собі три компоненти-стани: «дитина», «батько» й «дорослий». Якщо реалізується непересічна трансакція, то вона забезпечує безконфліктні відносини. Якщо виникає пересічна трансакція, то процес спілкування порушується і може виникнути конфлікт [7].

У 50-х роках ХХ ст. в США, Німеччині, Франції та інших західних країнах склалися й одержали розповсюдження сучасні концепції конфлікту. Першою за часом появи варто назвати концепцію позитивно-функціонального конфлікту американця Льюїса Козера.

«*Теорія позитивно-функціонального конфлікту*» Л.Козера розглядає: причини конфліктів, гостроту конфліктів, тривалість конфліктів, функції конфлікту. Л.Козер стверджує, що не існує соціальних груп без конфліктних відносин, і що конфлікти мають позитивне значення для функціонування суспільних систем та їхніх змін. Згідно з Л.Козером, конфлікт виконує інтегративні й адаптивні функції в соціальній системі, також сприяє збереженню стійкості й життєвості організації. Конфлікт може сприяти більш чіткому розмежуванню між групами, сприяти централізації прийняття рішень, зміцнювати єдність групи, підсилувати соціальний контроль. Л.Козер виділяє "причинні ланцюги", що

б) я скажу вчителю, що він (або вона) помилився і був несправедливим до моєї роботи, і я з цим не змирюся;

в) я постараюся поговорити з учителем і дізнатися, що я можу зробити в цій ситуації.

3. *Якби я працював телевізійним майстром і мій начальник наказав би мені брати подвійну платню з клієнтів, я б:*

а) погодився з керівником - це його справа;

б) сказав начальникові, що він шахрай і що я не хочу брати у цьому участі;

в) сказав начальникові, що він може брати завищену платню зі своїх клієнтів, а я зі своїх клієнтів буду брати звичайну платню.

4. *Якщо я намагався поступитися місцем в автобусі жінці похилого віку з сумками, але якийсь підліток зайняв його:*

а) я постараюсь знайти жінці інше місце;

б) я буду сперечатися з підлітком, поки він не поступиться;

в) я проігнорую це.

5. *Якщо вже протягом двадцяти хвилин я стою в черзі в супермаркеті і раптом якась жінка випереджає мене, кажучи: «Дякую, я так поспішаю!»:*

а) я посміхнусь та пропущу її;

б) я скажу: «Послухайте, що ви робити? Чекайте своєї черги!»;

в) я пропущу її, якщо вона має вагомі підстави так поспішати.

6. *Якщо ми з товаришем домовилися зустрітися на вулиці о 19.00, а о 20.00 його там усе ще немає, я:*

а) буду очікувати ще тридцять хвилин;

б) буду розгніваний через його безвідповідальність та піду;

в) буду намагатися зателефонувати йому, думаючи: «Краще б у нього було гарне пояснення!».

7. *Якщо б моя жінка (або чоловік) записали мене на роботу в комітет з чимось, хто, як їй (йому) відомо, мені не подобається, я б:*

а) став (стала) працювати в комітеті;

б) сказав (сказала) їй (йому), що вона (він) не має права розпоряджатися моїм часом, зателефонував (зателефонувала) би голові комітету і сказав (сказала) те ж саме;

Тест № 1**Методика «Розв'язання конфлікту»**

(Гринберг Дж. Управление стрессом. – СПб.: Питер, 2002. - С. 138-143)

Інструкція:

Якщо Ви навчитесь успішно долати конфлікти, Ваші міжособистісні взаємини покращаться. У результаті цього зменшиться кількість стресорів, які Ви відчуваєте. Коротший за часом конфлікт, що завершився відповідно до Ваших побажань, знизить вплив стресу на Вашу психіку й здоров'я.

За допомогою цієї методики Ви можете визначити свою типову поведінку, тобто як Ви зазвичай поводите себе в конфліктних ситуаціях. Щоб визначити це, зазначте відповідь, яка найкраще характеризує Вашу поведінку в запропонованих ситуаціях.

Тест опитувальник

1. Якщо продавець відмовляється прийняти в мене неякісний товар, тому, що я загубив товарний чек, я скажу:

а) «Я шкодую, я мав би бути більш уважним», - та піду ні з чим;

б) «Ваш магазин – єдиний на все місто, який торгує цим товаром. Я вимагаю компенсації або я ніколи нічого у Вас більше не куплю»;

в) «Послухайте, якщо я не зможу отримати гроші за нього, можу я обміняти його на щось інше?»

2. Якщо я роздратував учителя, коли поставив під сумнів його (або її) теоретичну позицію, і вчитель відповів тим, що поставив мені «двійку» за відмінну письмову роботу:

а) я нічого не скажу; я спробую зрозуміти, чому це трапилось і на наступному уроці буду поводитись інакше;

описують, яким чином конфлікт зберігає або відновлює інтеграцію системи і її пристосованість.

Р.Дарендорф у діалектичній теорії «конфліктної моделі суспільства» виділяв не тільки негативні чинники конфлікту, але й позитивні: конфлікт, на його думку, є джерелом інновацій, соціальних змін. З його точки зору, конфлікти, в принципі, не переборні із суспільного життя, вони всюдисущі як неминучі наслідки всякої ієрархічної організованої системи. Р.Дарендорф аналізує соціальну організацію будь-якого рівня, починаючи від індивіда невеликої групи або установи до суспільства в цілому, що він називає «імперативно координованою асоціацією». Для цієї організації характерний чіткий поділ ролей і статусів її членів, а основними рольовими позиціями, згідно з Р.Дарендорфом, є позиції, обумовлені диференціацією владних відносин. За певних умов усвідомлення цієї протилежності інтересів зростає, й організація ділиться на дві конфліктуючі групи. Вирішення конфлікту спричиняє перерозподіл влади. Але перерозподіл влади узаконює нові групи правлячих і керованих ролей, які знову починають конкурувати один з одним. Отже, розвиток організації - це ланцюг повторюваних конфліктів із приводу відносин влади. Таким чином, Р.Дарендорф зробив спробу з'ясувати, які умови викликають перетворення звичайних груп у конфліктні, а також, які умови впливають на гостроту конфлікту, ступінь і темп змін, викликаних конфліктом. З його точки зору, соціальний конфлікт – результат опору існуючим у всякому суспільстві відносинам панування і підлеглості. Придушення конфлікту веде до його загострення, а раціональна регуляція - до контрольованої еволюції.

У «загальній теорії конфлікту» К.Боулдінг стверджує, що конфлікт невіддільний від громадського життя (у природі людини — прагнення до боротьби із собі подібним). Конфлікт— ситуація, в якій кожна із сторін прагне зайняти позицію, несумісну й протилежну стосовно інтересів іншої сторони.

Існують два аспекти соціального конфлікту: статичний і динамічний. Статичний - аналіз сторін (суб'єктів) конфлікту (особистості, організації, групи) і відносин між ними. Їх

класифікують у такий спосіб: етнічні, релігійні, професійні. Динамічний - вивчає інтереси сторін як спонукальні сили в конфліктній поведінці людей. Під динамікою конфлікту розуміють - сукупність відповідних реакцій на зовнішні стимули. На думку К.Боулдінга, в сучасних суспільствах можливо й необхідно регулювати соціальні конфлікти. Вони є видом соціальної взаємодії, при яких сторони усвідомлюють своє протистояння й своє відношення до них - тоді опоненти свідомо організуються, виробляють стратегію й тактику боротьби. Але все це не виключає того, що конфлікти можна й потрібно переборювати або обмежувати [4].

Таким чином, до цього часу склалося розуміння конфліктології як науки, що вивчає появу, розвиток і розв'язання конфліктів та має декілька напрямків:


1) філософсько-соціальний (що охоплює загальні тенденції розвитку конфліктів на макрорівні);

2) організаційно-соціологічний (вивчає причини й динаміку конфліктів організацій, груп, колективів);

3) індивідуально-психологічний (вивчає психофізичні особливості й характеристики окремих особистостей, їхню поведінку в конфлікті).

Судячи із числа публікацій, у загальному проблемному полі вітчизняної конфліктології інтереси дослідників концентруються навколо двох напрямків - проблеми міжособистісних (міжнаціональних) конфліктів і проблеми трудових конфліктів, соціальної напруженості на підприємствах, страйків.

Сьогодні склалася ситуація, коли конфліктна проблематика актуалізована й у реаліях громадського життя, й у свідомості суспільства. Усвідомлюється необхідність створення механізмів та інститутів регулювання конфліктів, здійснення контролю над конфліктним процесом, як ніколи велика потреба людей у допомозі психологів з найрізноманітніших питань громадського життя.

3.  Сьогодні в Україні склалася така ситуація, коли конфліктологічна проблематика свідомо затребувана українською

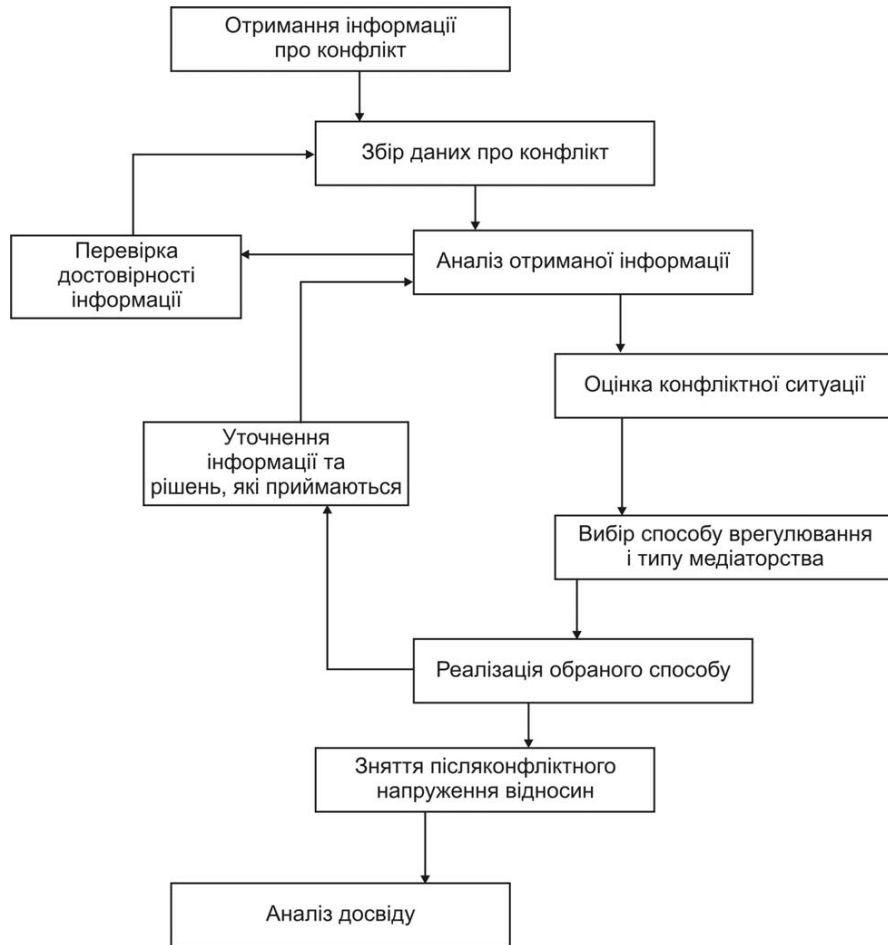
Фактори, що впливають на формування психологічного клімату в колективі

(Пірен М.І. Конфліктологія: Підручник. – К.: МАУП, 2003. – С. 351)

Чинники	Характеристика чинників
Чинники макросередовища	Це суспільно-економічна формація, в умовах якої здійснюється життя суспільства в цілому і функціонування виробничих та інших державних структур.
Чинники мікро середовища	До них належить матеріальне та моральне оточення особистості як члена первинного трудового колективу. Це поле безпосереднього функціонування конкретного колективу як єдиного цілого.
Чинник впливу індивідуальних особливостей членів колективу	Ставлення людини до такого впливу відображається в її особистій думці, поведінці. Важливо враховувати мотивацію взаємних переваг членів групи.
Характер керівництва колективом	Це відображається в певному стилі взаємовідносин між офіційним керівником і підлеглими.

Етапи діяльності керівника з урегулювання конфліктів між підлеглими

(Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб.: Питер, 2007. - С. 256)



суспільною свідомістю. Як відзначає М.І.Пірен [10], в Україні конфліктологія тільки формується й перед українськими дослідниками постала низка завдань як теоретичного, так і практичного плану:

- ✓ напрацювання категоріального та понятійного апарату з основ конфліктології, створення наукової бази, викладання у вищих навчальних закладах як однієї з важливих та необхідних наук;

- ✓ інтеграція гуманітарного, медико-біологічного й технічного підходів у дослідженні конфліктів і пошуку індикаторів їхнього раннього виявлення з використанням сучасних системно-математичних методів;

- ✓ підготовка фахівців для наукового та практичного дослідження проблем прогнозування, запобігання та розв'язання конфліктів, створення спецгруп практиків-конфліктологів;

- ✓ вивчення та вмале запозичення кращого світового досвіду з конфліктології за допомогою організації та проведення міжнародних конференцій, симпозіумів, тренінгів і направлення фахівців до інших країн для ознайомлення з набутим досвідом за сприяння Міжнародного фонду «Відродження»;

- ✓ організаційно-дослідницька робота для створення монографій, підручників і практикумів із конфліктології для практичних порад розв'язання та запобігання конфліктам.

Зараз у країні працюють науковці, які ведуть як фундаментальні, так і прикладні дослідження, займаються одночасно аналітичною та консультативною роботою. Особливо затребувані деякі фахівці-конфліктологи під час виборів. Перед ними постають такі питання: вироблення спеціальних механізмів, створення спеціальних груп управління конфліктами.

В Україні працює Центр політичних досліджень і конфліктології, вищі навчальні заклади випускають фахівців-конфліктологів. Дисципліна «Конфліктологія» викладається майже у всіх вищих навчальних закладах України на різних спеціальностях (наприклад, Запорізький національний університет – м. Запоріжжя; Університет цивільного захисту України, Академія праці соціальних відносин федерації

профспілок України, Інститут безперервної фахової освіти – м. Київ; Сумський державний педагогічний університет ім. А.С.Макаренка – м. Суми; Полтавський університет споживчої кооперації України – м. Полтава та багато ін.).

Вийшли перші наукові праці, посібники з конфліктології, серед них: «Конфліктологічний підхід до сучасної ситуації в Україні» І.Е.Бекешкіної (1994 р.); «Словник-довідник термінів з конфліктології» М.І.Пірен (1995 р.); «Конфлікт і згода» А.Ішмуратова (1996 р.); «Практична психологія конфлікту» Г.В.Ложкін, Н.І.Пов'якель (2000 р.); «Основи конфліктології» А.Гірник (2001 р.); «Конфліктологія» М.І.Пірен (2003 р.); «Основи конфліктології та теорії переговорів» М.В.Цюрупа (2004 р.); «Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика» Г.В.Ложкін, Н.І.Пов'якель (2007 р.) та ін.

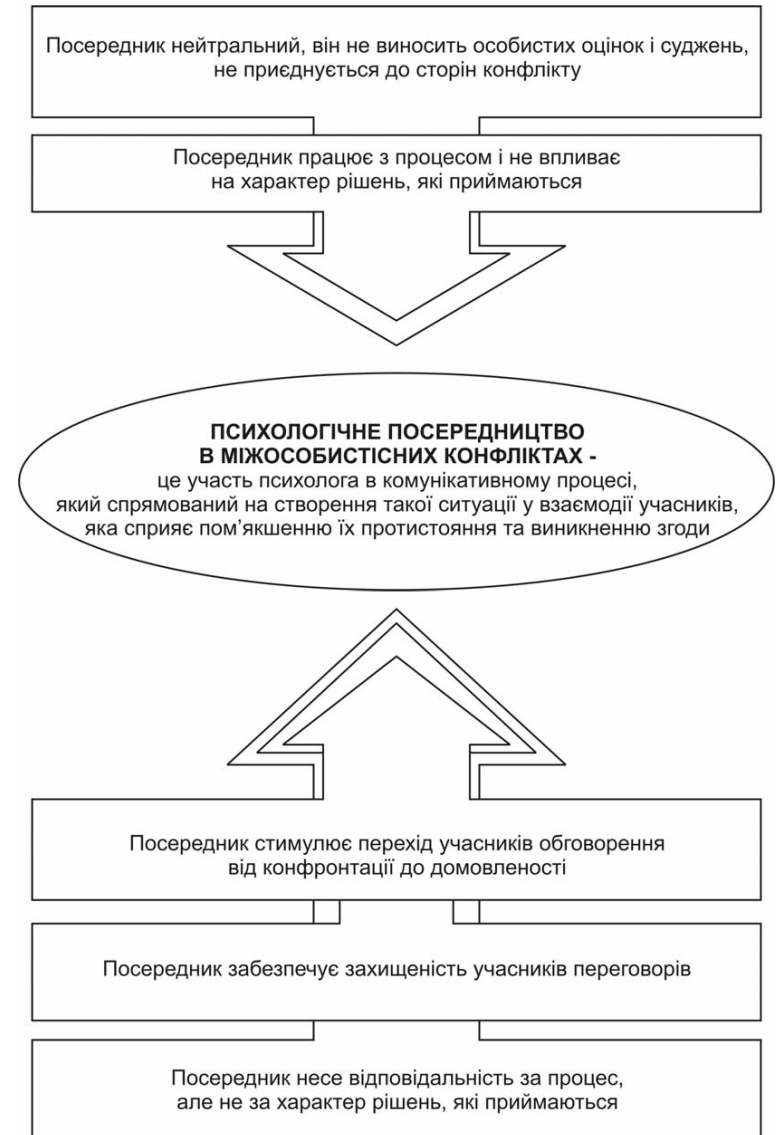
Певним внеском вчених України в розвиток конфліктології як науки є проведення міжнародних конференцій та видання їх матеріалів, а саме: «Духовність та злагода в українському суспільстві на перехресті тисячоліть» (Київ, 1999 р.), «Українська еліта та її роль в державотворенні» (Київ, 2000 р.) та ін. Матеріали цих конференцій становлять досить цікавий та об'ємний банк даних, що має гносеологічну та інформаційну для спеціалістів-дослідників проблем конфліктології, а також практиків-конфліктологів.

Українські вчені створили спеціальну програму психологічних тренінгів, що націлені на навчання конструктивній поведінці в умовах конфліктної ситуації. З'явилися фахівці-практики, здатні надати реальну допомогу в успішному вирішенні конфліктів шляхом добре організованого процесу.

Розроблені методики переговорів за участю посередників медіаторів вирішення конфлікту. Медіаторство стало професійною справою спеціально підготовлених до нього осіб. Почали створюватися медіаторські фірми, що надають посередницьку допомогу людям у вирішенні найрізноманітніших конфліктів - службових, сімейних, між окремими людьми, між групами, між організаціями. Конфліктні ситуації в українському суспільстві потрібно розглядати разом із притаманною

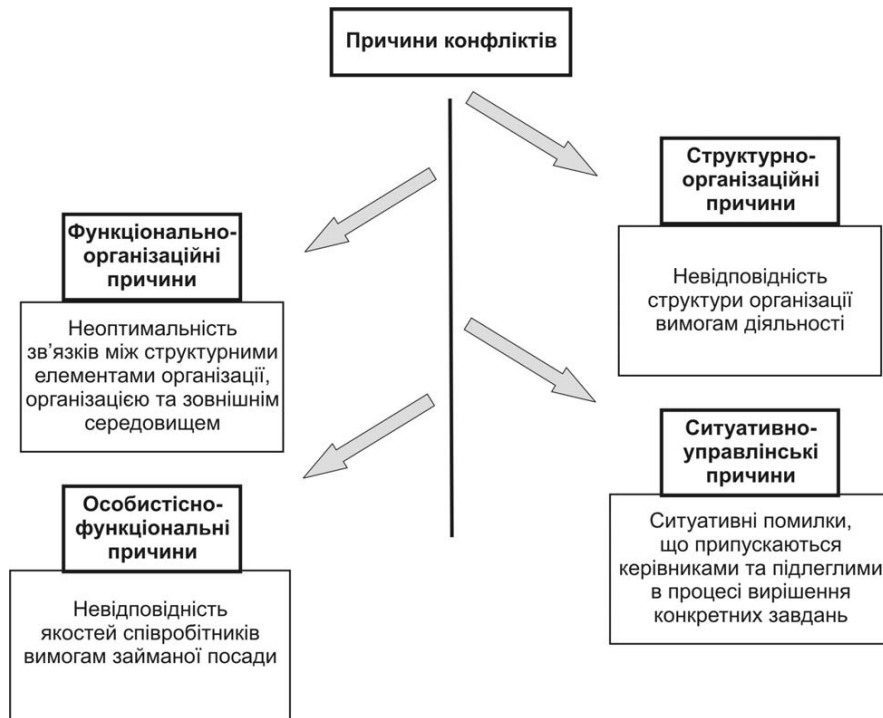
Посередницька діяльність у завершенні конфліктів

(Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб.: Питер, 2007. - С. 240)



Організаційно-управлінські причини конфліктів

(Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб.: Питер, 2007. - С. 108)



специфікою та особливістю його історичного розвитку, українською ментальністю.



Запитання для самоконтролю

1. Проаналізуйте основні етапи еволюції конфліктологічних поглядів в історії філософії.
2. Назвіть соціально-історичні й теоретичні передумови виникнення конфліктології.
3. Назвіть учених, з іменами яких пов'язано становлення конфліктології як самостійної дисципліни.
4. Коли виникла конфліктологія як самостійна теорія?
5. Охарактеризуйте сучасні теорії конфлікту.
6. Проаналізуйте погляди на конфлікти в концепціях З.Фрейда, К.Юнга, Е.Берна.
7. Які основні ідеї розвитку конфліктології XIX ст. актуальні й у наш час?
8. Охарактеризуйте становлення конфліктології як науки в Україні.
9. Розкрийте проблеми конфліктології на сучасному етапі в Україні.



Теми семінарських занять

1. Передумови виникнення та розвитку конфліктології як науки.
2. Філософсько-соціологічні погляди на вивчення конфліктів.



Теми для рефератів

1. Історичні передумови виникнення конфліктології.
2. Розвиток конфліктологічних ідей у філософській думці Стародавнього Сходу.
3. Еволюція конфліктологічних ідей в античній філософії.
4. Проблема конфлікту в середньовічній філософії й філософії епохи Відродження.
5. Проблема конфлікту у філософії Нового часу.
6. Становлення конфліктології як науки в Україні.

7. Сучасні західноєвропейські конфліктологічні вчення та конфліктологія представників американської науки.



Література

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2002. - 551 с.
2. Анцупов А.Я., Баклановський С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. - СПб.: Питер, 2007. - 288 с.
3. Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфликтология. - Харьков: Ун-т ВД Украины, 1997.
4. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 224 с.
5. Гришина Н.В. Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2000. - 464 с.
6. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство «ЭКМОС», 2000. - 320 с.
7. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. - СПб.: Питер, 2000. - 368 с.
8. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии: курс лекций. - Ростов-на Дону, 1998. - 480 с.
9. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. - М.: Аспект Пресс, 1996. - 317 с.
10. Пірен М.І. Конфліктологія: Підручник. - К.: МАУП, 2003. - 360 с.

Тема 2

Загальні засади конфліктології

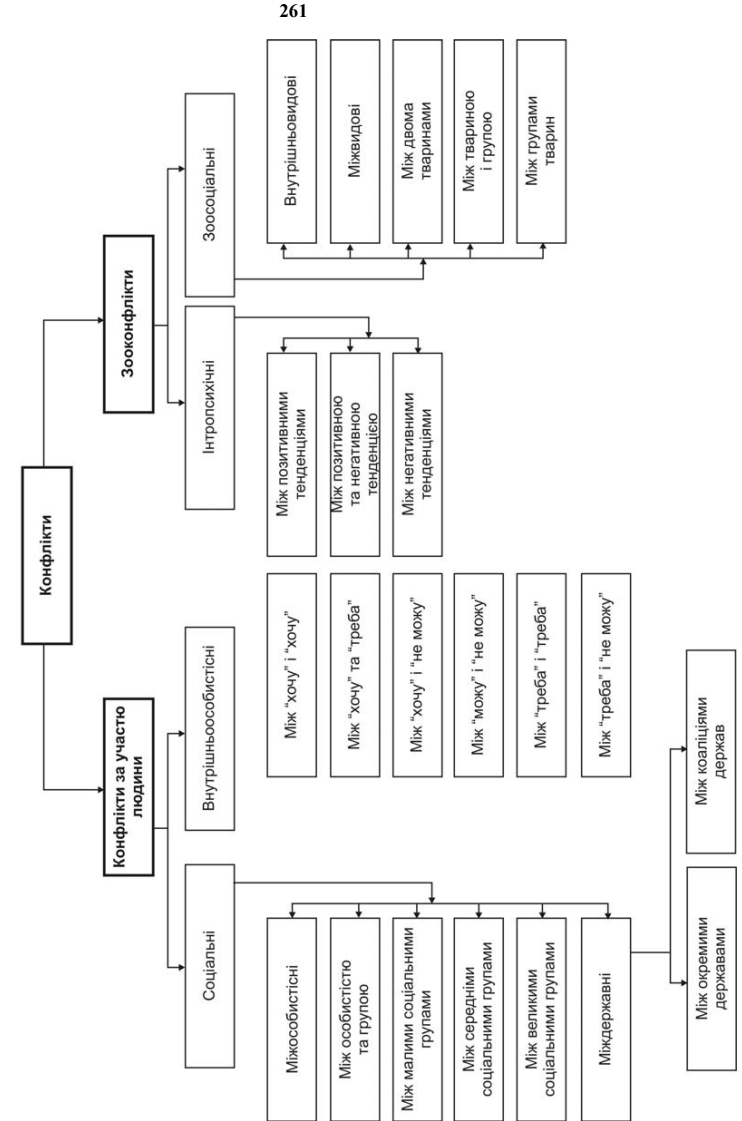
1. Об'єкт і предмет конфліктології.
2. Методологічні принципи дослідження конфліктів.
3. Методи вивчення конфлікту.

1. Виходячи із проблемності людського буття, можемо вважати, що теорія й практика конфліктів має багатоаспектний характер, а тому їх повинні вивчати вчені різних наук і профілів:

Додаток Д

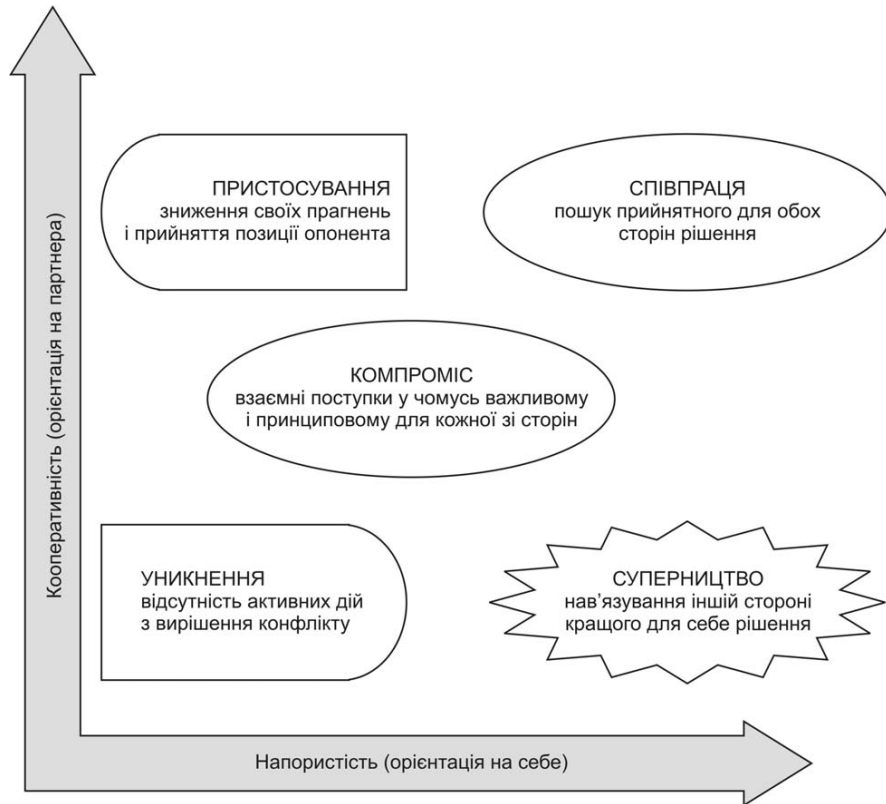
Загальна типологія конфліктів

(Анцупов А.Я., Баклановський С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. - СПб.: Питер, 2007. - С. 90)



Основні стратегії поведінки в конфлікті (за К. Томасом)

(Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб.: Питер, 2007. - С. 86)



філософи, соціологи, психологи, історики, педагоги, політологи, правознавці та інші. Конфліктологія - галузь міждисциплінарних знань про структуру і динаміку соціальних взаємовідносин, що пов'язані з потенційно можливим або реальним зіткненням суб'єктів на ґрунті тих або інших протиріч. Вона являє собою окрему галузь наукового знання, що вивчає теорію й практику попередження й розв'язання конфліктів. Становлення конфліктології обумовлене, насамперед, високою суспільною потребою в пізнанні конфліктів і способів їхнього врегулювання. Разом із тим, дотепер дискутується питання про те, чи існує конфліктологія як самостійна галузь наукових знань. Вона допомагає прогнозувати й попереджати серйозні соціальні потрясіння, знижувати їхню гостроту, вирішує виникаючі протиріччя між людьми.

Практичний інтерес конфліктології викликаний уже тією життєвою обставиною, що люди не можуть уникнути дисгармонії, обходитися без конфліктів. Нерідко конфлікт виявляється не тільки неминучим, але й прийнятним «виходом» зі сформованої ситуації, чи не єдиним способом відновити порушену рівновагу у взаєминах людей, вирішити, або дійти згоди щодо спільних справ, приватних і спільних інтересів, норм поведінки.

Якщо справа постає саме так, потрібно вчитися розпізнавати об'єктивну й суб'єктивну природу конфліктів, їхні безпосередні причини й мотиви, орієнтуватися в тім, в яких формах протікають конфлікти і якими шляхами вони вирішуються, опанувати мистецтвом управління ними.

Знання конфліктології необхідно й бажано кожній людині, кожному члену групи, колективу, суспільству, кожному професіоналові в різних галузях знання й людських відносин як один зі способів гармонізації людських відносин. Це завдання особливо важливе для керівників будь-якого рангу. Можна, мабуть, стверджувати, що для них навчитися правильно поводитися в конфліктних умовах, уміти управляти конфліктами настільки ж обов'язково, як уміти читати й писати.

Конфліктологія, як і будь-яка інша наука, виконує в суспільстві певні *функції*: пізнавальну, інформаційну, прогностичну, виховну, практично-рекомендаційну, ідеологічну тощо. Відношення до конфліктології як науки може слугувати своєрідним барометром самопочуття суспільства і тестом на демократичність правлячої еліти.

Як зазначає Є.В.Буртова, *об'єктом конфліктології* виступає саме соціальне життя, уся нескінченна розмаїтість реальних, «живих» конфліктів від дитячих сварок і до світових війн, якими наповнене громадське життя минулого й сьогодення. Об'єкт конфліктології порівняно з її предметом є більш консервативним утворенням. Але він також може змінюватися в результаті свого власного розвитку, його межі можуть змінюватися й уточнюватися у зв'язку з більш глибоким проникненням науки в сутність конфліктних явищ.

Як і будь-яка інша наука, конфліктологія має власний предмет дослідження. Під предметом будь-якої науки розуміється уявна, ідеальна, теоретична модель того об'єкта, частина або сфера дійсності, на яку спрямований її головний інтерес.

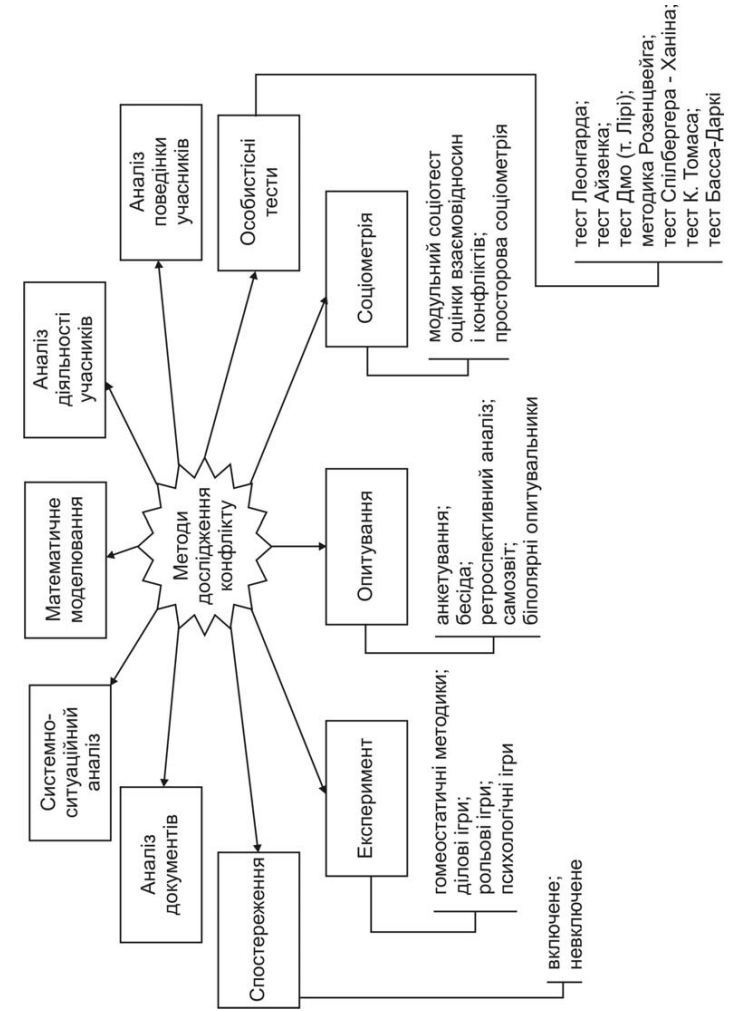
Отже, *предметом конфліктології* як інтегративної галузі наукових знань є загальні закономірності виникнення, розвитку й розв'язання конфліктів, а також принципи, способи й прийоми конструктивного управління ними [2].

Між *об'єктом і предметом* конфліктології, як і будь-якої іншої науки, існує не тільки взаємозв'язок, але й певна дистанція, що зусиллями вчених може поступово скорочуватися, але ніколи не може бути повністю переборена через обмеженість можливостей людського пізнання. Проте вчені постійно прагнуть до забезпечення максимально можливої відповідності своїх теоретичних висновків об'єктивної реальності. Досягнення цих цілей, як свідчить уся історія науки, багато в чому визначається тим інструментарієм, дослідницькими методами, які використовуються вченими.

Якість конфліктологічних досліджень багато в чому залежить від характеру міждисциплінарних зв'язків різних наук,

Психологічні методи в конфліктології

(Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. - СПб.: Питер, 2007. - С. 62)



ДОДАТКИ

Додаток А

Джерела конфліктологічних знань

(Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб.: Питер, 2007. - С. 10)



що вивчають конфлікт. Як важлива галузь суспільствознавства й людинознавства, конфліктологія виникла, розвивалася й формувалася в тісному зв'язку з філософією, соціологією, психологією, мистецтвознавством, історією, культурологією, економічними науками, юридично-правовими науками, математикою, педагогікою, політологією, військовими науками. Вона опирається на досягнення (підходи й методи) цих наук, синтезує все те, що безпосередньо ставиться до предмета. Зазначені галузі науки дають їй фактичний матеріал і слугують полем додатку її концепцій. Саме в результаті міждисциплінарних досліджень можна виявити не частки, а загальні закономірності виникнення, розвитку й завершення конфліктів. Об'єктивно й різнобічно оцінити характер міждисциплінарних зв'язків між частками конфліктологічної науки досить складно. При цьому, кожна з перерахованих наук розглядає конфліктологію з погляду власного предмета вивчення конфліктів і методів, що використовуються.

Проблема конфлікту є значимою для багатьох наук і, зокрема, фундаментальною для психологічної науки. Це, перш за все, пов'язано з певною роллю, яку завжди відіграє людина у виникненні, розвитку та розв'язанні будь-яких соціальних та внутрішньоособистісних конфліктів. Конфлікт, із точки зору психології, має багато функцій, соціальні й психологічні процеси його розвитку впливають на психіку, поведінку, діяльність особистості, колективів, суспільства. Знання, що одержують психологи, складають основу як теоретичних, так і практичних розділів конфліктології.

Отже, з погляду *психології*: конфліктологія - галузь наукового знання про шляхи й способи передбачення, попередження, подолання протиріч у відносинах між окремими людьми, групами, об'єднаннями та їхньої гармонізації.

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

Із *психофізіологічної й медичної* точки зору: конфліктологія — галузь наукових знань, присвячена психогігієнічним відносинам між людьми, психопрофілактиці й корекції відхилень в їхньому психосоматичному статусі, які породжені конфліктом [10].

Крім психологів, найбільш значний внесок у вивчення конфлікту зробили соціологи та політологи. Піонерами вітчизняної науки у вивченні конфлікту є *соціологи*. На сьогодні за кількістю публікацій, з проблем конфлікту, соціологія займає друге місце після психології.

Сучасні напрямки вивчення конфлікту: управління конфліктами в організації й на підприємстві; етнічні конфлікти; соціологічні аспекти міжнародних конфліктів; роль конфліктів у сімейно-шлюбних відносинах.

Виникнення *політологічного аналізу* конфліктів в останні роки пов'язано з конфліктністю соціуму на пострадянському просторі та бурхливим розвитком політології в цілому. З початку 70-х р. ХХ ст. і по сьогодні проблема конфлікту розробляється представниками політичних наук: політології, політичної історії, міжнародних відносин і зовнішньої політики держави.

З *філософії* конфліктологія використовує загальні принципи розуміння конфлікту як різновиду протиріччя, зіткнення й взаємодії протилежностей. У філософії основні напрямки дослідження конфлікту пов'язані з виявленням закономірностей його розвитку, а також співвідношення категорій «протиріччя» і «конфлікт».

З точки зору *філософії*: конфліктологія - галузь наукових знань про шляхи й способи передбачення, попередження й подолання суперечностей у житті суспільства, держави, особистості.

Об'єктом аналізу педагогів є конфлікти в галузі освіти. З погляду *педагогіки*: конфліктологія - галузь наукових психолого-педагогічних знань про шляхи, способи й засоби передбачення, попередження суперечностей, що виникають у навчально-виховному процесі.

77. Економічні конфлікти.
78. Політичні конфлікти в сучасній Україні.
79. Конфлікти в соціальній сфері.
80. Ідеологічні конфлікти.
81. Конфлікти в духовній сфері суспільства.
82. Основні шляхи розв'язання соціальних і політичних конфліктів.
83. Поняття технологій ефективного спілкування.
84. Методи управління емоціями в конфліктній взаємодії.
85. Толерантність і конфлікт.
86. Поняття технологій раціональної поведінки в конфлікті.
87. Чинники, що викликають стрес.
88. Методи управління стресами на рівні організації та окремої особистості.
89. Поняття управління конфліктами.
90. Управління конструктивними і деструктивними конфліктами.
91. Основний зміст та особливості управління конфліктами.
92. Форми і способи розв'язання конфліктів.
93. Алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами.
94. Методи управління й попередження конфліктів.
95. Етапи розв'язання конфліктів.
96. Медіація як форма управління конфліктами.
97. Принципи психологічного посередництва.
98. Форми урегулювання конфліктів.
99. Роль третьої сторони в конфлікті.
100. Діяльність психолога з урегулювання конфліктів.
101. Переговорний процес, його функції та основний зміст.
102. Моделі поведінки партнерів у переговорному процесі.
103. Технології управління емоціями в переговорному процесі.
104. Технології стратегій і тактик у переговорному процесі.
105. Типи стратегій і тактика переговорів.

50. Міжгрупові конфлікти, їхні причини і функції.
51. Класифікація міжгрупових конфліктів.
52. Внутрігрупові конфлікти (Л.Козер, К.Левін, М.Дойч).
53. Форми протікання міжгрупових конфліктів і способи їхнього розв'язання.
54. Управління міжгруповими конфліктами.
55. Поняття про конфлікт в організації.
56. Типологія конфліктів в організації.
57. Об'єктивні і суб'єктивні причини виникнення конфліктів в організації.
58. Соціально-психологічні і соціально-культурні джерела конфліктів в організації.
59. Чинники, що впливають на виникнення конфліктів в організації.
60. Проблеми стимулювання як чинник профілактики конфліктних ситуацій в організації.
61. Технології управління конфліктами в організації.
62. Передумови конфліктності процесу управління.
63. Рольові конфлікти в організації.
64. Типи конфліктів у сфері управління.
65. Конфлікт між суб'єктом та об'єктом управління і його причини.
66. Конфлікти між різними рівнями управління і усередині них.
67. Конфлікти стилю управління.
68. Способи попередження і розв'язання конфліктів у сфері управління.
69. Принципи і методи подолання конфліктів в управлінні.
70. Підбір і розстановка кадрів як засіб попередження і розв'язання конфліктів у сфері управління.
71. Влада і лідерство у сфері управління.
72. Влада як інструмент управління.
73. Влада як об'єкт конфліктів.
74. Влада як ресурс керівника.
75. Соціальні конфлікти як конфлікти у сфері суспільних відносин.
76. Класифікація соціальних конфліктів та їхня характеристика.

Історики вивчають фактологічний аспект міждержавних і міжгрупових конфліктів, досліджують політичні, соціальні, воєнні та інші їхні типи. Історичний досвід навчає уникати конфліктів, бо вони завдають величезних втрат суспільству.

Зв'язок конфліктології із циклом *юридично-правових наук* полягає в тому, що ці науки утверджують принципи й норми, права й обов'язки, у рамках яких повинна перебувати людина, малі та великі суспільні групи, бо порушення цих норм і прав призведе до конфліктних ситуацій, а вони, у свою чергу, до конфліктів [13].

Для дослідження міжгрупових і міждержавних конфліктів найчастіше застосовується *метод математичного моделювання*. Його значущість пов'язана з тим, що експериментальні дослідження таких конфліктів важкі й складні. Математичне моделювання міжгрупових конфліктів дозволяє замінити безпосередній аналіз конфліктів аналізом властивостей і характеристик їхніх математичних моделей. Математичне моделювання дозволяє перейти від простого накопичення й аналізу фактів до прогнозування та оцінки подій у реальному масштабі часу.

Отже, з одного боку, конфліктологія - інтегративна й міждисциплінарна наука, в якій істотне місце займають психологічні знання й методи. З іншого боку, в різних галузях психології й у професійній психологічній діяльності (наприклад, у психології управління колективами, при наданні психологічної допомоги в психотерапії, психоконсультуванні) найважливіше значення мають психологічні проблеми й аналіз конфліктів, особливості конфліктного реагування й поведінка в конфліктах, продуктивні перетворення й подолання, а також конструктивне вирішення конфліктів.

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

2. З предметом науки тісно пов'язаний і її *метод* (від греч. — шлях, дослідження, простежування), під яким розуміється сукупність певних правил, прийомів, норм практичного й теоретичного освоєння дійсності. Сукупність цих методів іноді називають *методологією*, під якою розуміються вчення про методи пізнання, систему принципів, що пояснює шляхи та обґрунтовує способи збільшення, побудови й застосування знання. Методологія базується на вже отриманих, так чи інакше, результатах дослідження деякої сфери реальності й тому залежить від прийнятих вихідних світоглядних установок.

Методологія науки про конфлікт містить у собі цілий комплекс конкретно-наукових прийомів дослідження, які, у свою чергу, переломлюються в безліч спеціальних процедур - методиках одержання наукових даних. Отримання наукових знань про закономірності виникнення, розвитку та розв'язання конфліктів значною мірою залежить від підходу, яким користується дослідник, вивчаючи об'єкт пізнання. Такий підхід визначається системою методологічних принципів.

З точки зору Л.Е. Орбан-Лембрик, сучасне наукове знання терміном «методологія» позначає три різних рівні наукового підходу: 1) загальна методологія – загальний філософський підхід, спосіб пізнання явищ дійсності, який обирає дослідник. Загальна методологія формулює загальні принципи, які застосовують у дослідженнях; 2) спеціальна методологія – сукупність методологічних принципів, що використовують у певній галузі знання; 3) методологія як сукупність конкретних методичних прийомів дослідження.

Методологія має різні рівні - філософський, загальнонауковий, приватнонауковий та являє собою цілісну систему методів, прийомів і принципів.

Для забезпечення результативності дослідження всіх видів конфліктів важливо використовувати загальнонаукові принципи їхнього вивчення [2]:

✓ *принцип розвитку* вимагає під час вивчення конфліктів виявляти тенденції в їхній еволюції – поступовому, тривалому,

29. Механізми виникнення конфліктів та правила їхнього розв'язання.
30. Психологічні особливості людини, що впливають на виникнення конфліктів.
31. Конфлікти і трансактний аналіз.
32. Застосування теорії «соціальних ролей» для визначення причини конфліктів.
33. Моделі поведінки особистості в конфлікті та їхня характеристика.
34. Стратегії поведінки особистості в конфлікті та їхня характеристика.
35. Типи конфліктних особистостей.
36. Поняття внутрішньоособистісного конфлікту і його особливості.
37. Основні психологічні концепції внутрішньоособистісного конфлікту.
38. Форми прояву внутрішньоособистісного конфлікту та їхні симптоми.
39. Способи розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів та їхній зміст.
40. Особливості виникнення внутрішньоособистісного конфлікту, що пов'язані з професійною діяльністю менеджера.
41. Поняття міжособистісного конфлікту і його структура.
42. Основні підходи до вивчення міжособистісних конфліктів.
43. Міжособистісні конфлікти та їхні першопричини.
44. Сфери прояву міжособистісних конфліктів і способи розв'язання.
45. Класифікація міжособистісних конфліктів.
46. Специфіка прояву причин міжособистісних конфліктів у різних видах професійної діяльності і шляхи їхнього розв'язання.
47. Поняття групових конфліктів та їх структура.
48. Класифікація групових конфліктів.
49. Причини конфлікту „особистість - група” та їх прояв у різних видах професійної діяльності.

РЕКОМЕНДОВАНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ЗАЛІКУ ІЗ КУРСУ «КОНФЛІКТОЛОГІЯ»

1. Історичні умови виникнення конфліктології.
2. Еволюція конфліктологічних поглядів в історії філософсько-соціологічної думки.
3. Теоретичні і соціально-історичні передумови виникнення конфліктології в другій половині XIX і XX століттях.
4. Виникнення і розвиток конфліктології як теорії і практики.
5. Сучасні теорії конфлікту.
6. Предмет та методи наукових досліджень конфліктології.
7. Концепція позитивно-функціонального конфлікту.
8. Концепція конфліктної моделі суспільства.
9. Концепція загальної теорії конфлікту.
10. Особливості становлення і розвитку конфліктології як науки в Україні.
11. Перспективи розвитку конфліктології в сучасній Україні.
12. Сучасні проблеми розвитку конфліктології.
13. Функції конфліктології в суспільстві.
14. Предмет та об'єкт конфліктології.
15. Методологічні принципи конфліктології.
16. Сутність взаємозв'язку конфліктології з іншими науками.
17. Основні етапи наукового аналізу конфліктів.
18. Завдання та методи конфліктології.
19. Психологічні методи вивчення конфлікту.
20. Математичне моделювання конфлікту.
21. Поняття конфлікту, його сутність і структура.
22. Основні структурні елементи конфлікту.
23. Ознаки і джерела конфлікту.
24. Конструктивна та деструктивна роль конфліктів.
25. Загальна типологія конфліктів.
26. Причини виникнення конфліктів.
27. Динамічні характеристики конфлікту.
28. Типи конфліктних ситуацій.

безперервному розвитку конфлікту від одних форм до інших, частіше від простих до складних;

✓ *принцип всезагального зв'язку* – необхідно прагнути досліджувати максимальну кількість суттєвих зв'язків конфлікту з іншими явищами та між його підструктурами;

✓ *принцип діалектики* вимагає врахування основних законів та парних категорій діалектики.

Закон єдності й боротьби протилежностей показує внутрішнє джерело розвитку конфліктів; єдність і боротьбу опонентів, сил, тенденцій.

Закон переходу кількісних змін у якісні розкриває спосіб еволюції й динаміки конфліктів, орієнтує на пошук закономірностей, яким підкоряється розвиток конфліктної взаємодії, визначення якісних і кількісних змін, що відбуваються при цьому, виявлення зв'язків між ними.

Закон заперечення дає можливість прогнозувати напрямок розвитку конфліктів: від простого до складного, від нижчого до вищого, від одного до іншого.

Парні категорії діалектики (матеріальне й ідеальне, час і простір, якість і кількість, одиничне, особливе й загальне, сутність і явище, зміст і форма, необхідність і випадковість та інші) дозволяють визначити загальний підхід до вивчення конфліктів, орієнтуватися в загальній оцінці правильності отриманих висновків;

✓ *принцип системного підходу* вимагає трактування всіх явищ як внутрішньо пов'язаних компонентів цілісної системи, природної, соціальної, психічної;

✓ *принцип конкретно-історичного підходу* показує необхідність врахування в процесі вивчення всіх конкретних умов їхнього розвитку. Неможливо обмежуватися в характеристиці конкретного конфлікту застосуванням до нього наявних знань для конфліктів подібного виду;

✓ *принцип об'єктивності* вимагає мінімізувати вплив особистих та групових інтересів, настанов, інших суб'єктивних чинників на процес та результат дослідження конфліктів;


✓ *принцип детермінізму* направляє дослідницьку думку конфліктолога по шляху виявлення об'єктивних і суб'єктивних причин, наслідком яких виступає будь-який конфлікт, і без урахування яких неможливо ні його попередження, ні розв'язання.

З успішним застосуванням цих принципів пов'язані перспективи подальшого розвитку науки про конфлікт, удосконалювання як її теорії, так і практичного застосування. Саме відповідно до цих принципів і формується категоріальний апарат будь-якої науки, в тому числі й конфліктології. Якщо сучасна теорія конфлікту є результат тривалого процесу пізнання, то її методологія є сукупність способів досягнення й побудови цього знання, його подальшого розширення й поглиблення.

Зазначені дослідницькі принципи носять загальний, загальнонауковий характер, вони застосовні в будь-якій сфері наукової діяльності, оскільки ними виражаються встановлювані на філософському рівні універсальні властивості природної й соціальної дійсності. Однак кожна з безлічі нині існуючих наук має справу не з усією дійсністю, а з якоюсь її стороною або частиною. Тому кожна наука на основі загальнонаукових принципів виробляє власну методологію, характер якої диктується специфікою її змісту. Так, методи природничих наук відрізняються від методів гуманітарних наук, як і кожна з наук має свій набір способів дослідження.

Конфліктна взаємодія є однією зі сфер соціального життя. Тому її дослідження припускає розробку конфліктологією спеціальної методології, тобто таких процедур дослідження, які диктуються соціально-психологічною природою її об'єкта, своєрідністю її предмета.

Однак у сучасних умовах, коли наукова діяльність у будь-якій сфері набуває характер взаємодії багатьох галузей знань, особливої гостроти постає питання про використання кожною конкретною наукою *загальнонаукових* принципів і методів.

3.  Конфліктологія, як молода наука, об'єктивно повинна застосовувати для вивчення конфліктів методи, що розроблені в

13. Сулимова Т.С. Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов. – М., 1996. – 175 с.
14. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения / Пер. с англ. – М.: Наука, 1992. – 158 с.

2. Мої тактики та прийоми в переговорному процесі.



Теми для рефератів

1. Переговори як особливий тип розв'язання конфліктів.
2. Види й функції переговорів.
3. Динаміка переговорного процесу.
4. Підготовка та особливості ведення переговорів.
5. Загальні прийоми ведення переговорів.
6. Принципи й технології ефективного проведення переговорів.



Література

1. Андреев В.К. Конфликтология: искусство спора, ведение переговоров, разрешение конфликтов. – Казань, 1992.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2002.
3. Бройнич Г. Руководство по ведению переговоров. – М., 1996.
4. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 224 с.
5. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство «ЭКМОС», 2000. - 320 с.
6. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2000. – 368 с.
7. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: Учеб. пособ. – М.: Гуманитарный издательский центр «Владос», 1999. – 448 с.
8. Конфликты в современной России / Под ред. Е. И. Степанова. – М.: Эдиториал УРСС, 1999
9. Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры. — М.: Экономика. 1993.
10. Лебедева М. М. Политическое урегулирование конфликтов. — М.: Аспект Пресс, 1999.
11. Ложкін Г.В., Сьомін С.В., Петровська Т.В., Кісельова О.О. Конфлікти у спільній діяльності. – К., 1997.
12. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. – М.: Инфра-М, 1999. – 256 с.

інших галузях знань: аналіз документів; системно-ситуаційний аналіз конфлікту; математичне моделювання; аналіз діяльності; аналіз поведінки учасників, а також методи вивчення та оцінки особистості; методи вивчення та оцінки соціально-психологічних явищ у групах; методи діагностики та аналізу конфлікту; методи управління конфліктами (див. Додаток Б).

Основними методами, що забезпечують найбільш повну базу даних про конфліктну взаємодію, його учасників, причини і результати, є:

- 1) структурно - функціональний; 2) процесуально - динамічний; 3) метод типологізації; 4) прогностичний; 5) вирішальний [1].

Якщо за допомогою перших трьох методів конфліктологією вирішуються *пояснювальні* завдання, то прогностичний метод забезпечує *передбачення* можливого розвитку й результатів конфлікту, а метод *вирішальний* націлений на практичні завдання *управління* конфліктом.

Кожні із зазначених методів має свої особливості.

1. *Структурно-функціональний метод* сприяє виявленню основних елементів конфліктної взаємодії, визначенню ролі кожного з них. Для структурного підходу характерний розгляд явища в статистиці, який перебуває в стані спокою.

2. *Процесуально-динамічний метод* дозволяє поглибити дослідження конфлікту. Найважливіший інструмент процесуального аналізу - визначення основних етапів або стадій розвитку конфлікту.

3. *Типологізація* — забезпечує угруповання, класифікацію як видів конфліктних особистостей, так і форм конфліктної взаємодії. Типологізація сприяє не тільки опису різних типів конфліктів, але й більше глибокому з'ясуванню їхніх стійких, сутнісних ознак, що проявляються в розмаїтті форм соціального протистояння.

4. *Прогностичний метод* застосовується для передбачення можливого майбутнього того або іншого явища конфліктної взаємодії. Описуючи можливі варіанти розвитку конфліктної взаємодії, прогностичний підхід визначає оптимальні шляхи й

засоби врегулювання конфлікту. Прогнозування використовує методики експертних оцінок, математичне моделювання тощо.

5. *Метод регулювання конфлікту* націлений безпосередньо на відповідну практику, яка включає як прийоми попередження, так і вирішення конфлікту.

У рамках цього методу розглядаються як основні стратегії, так і тактики улагоджування конфліктів. До числа таких стратегій відносяться стратегії відходу від конфлікту, його силового придушення, а також стратегія компромісу, взаємних поступок.

Уся сукупність зазначених основних методів конфліктології становить її *методологічну стратегію*. Її реалізація припускає використання цілого арсеналу конкретних методик і процедур, що визначають *тактику* конфліктологічного дослідження. У зв'язку із соціально-психологічною природою конфлікту цей інструментарій конфліктології багато в чому збігається з дослідницькими процедурами, що використовує соціологія й психологія.

До числа соціально-психологічних методик, що активно використовує конфліктологія, відносяться групи методів: 1) методи вивчення та оцінки особистості (*спостереження й самоспостереження, усне й письмове опитування, тестування*); 2) методи вивчення та оцінки соціально-психологічних явищ у групах (*спостереження, опитування, соціометричний метод, природний і лабораторний експеримент, математичне моделювання*); 3) методи діагностики та аналізу конфлікту (*спостереження, опитування, аналіз результатів діяльності, метод експертного інтерв'ю*); 4) методи управління конфліктами (*структурні методи, метод картографії*).

Практично всі методи психології знаходять своє застосування у сфері вивчення конфліктів, хоча вони не завжди здатні забезпечувати психологів надійною інформацією.

Так, *метод спостереження* застосовується для вивчення конфліктів різного рівня – від внутрішньоособистісного до міждержавного. *Спостереження* – це метод дослідження конфлікту шляхом цілеспрямованого, організованого, безпосереднього сприйняття та фіксування конфліктних подій.

використовують «відхід» у тих випадках, коли необхідно: 1) обміркувати пропозицію; 2) погодити питання з іншими особами.

Характеристика тактичних прийомів, що використовуються на різних етапах ведення переговорів, дозволяє звернути увагу на важливий аспект, що відрізняє одні прийоми від інших – *ціль*, заради досягнення якої використовується той або інший прийом. Цілі полягають, або 1) у бажанні полегшити досягнення взаємовигідного результату; або 2) у прагненні до одностороннього виграшу.

Отже, переговори – це універсальний метод управління конфліктами, що містить набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятних рішень для конфліктуючих сторін.



Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняттю «переговори».
2. Назвіть основні етапи переговорного процесу.
3. Розкрийте сутність динаміки переговорного процесу.
4. Охарактеризуйте основні моделі поведінки в переговорному процесі.
5. Що слід розуміти під психологічними механізмами ведення переговорів?
6. Охарактеризуйте психологічні умови, що підвищують успіх на переговорах.
7. Визначте принципи конструктивної взаємодії з партнером.
8. Дайте визначення поняттю «маніпуляція».
9. Назвіть маніпуляції, що засновані на правилах пристойності.
10. Назвіть маніпуляції, що спрямовані на приниження опонента.
11. Розкрийте сутність основних стратегій у переговорному процесі.
12. Назвіть основні тактики в переговорному процесі.



Теми семінарських занять

1. Конфліктні переговори як специфічний вид переговорного процесу.

різний сенс залежно від того, в рамках якої стратегії використовуються.

1. *«Випередження заперечень»*. Прийом зводиться до того, що учасник переговорів, початківець обговорення, вказує на свої слабкі сторони, не чекаючи, коли це зробить опонент. Використання цього прийому в рамках торгу певною мірою вибиває в опонента ґрунт з-під ніг, і викликає необхідність коректування доводів «на ходу». При прагненні вести переговори на основі інтересів метод сигналізує про бажання уникнути гострої конфронтації, визнання певної правомірності претензій опонента.

2. *«Економія аргументів»* полягає в тім, що всі наявні аргументи висловлюються не відразу, а поетапно. Якщо учасники переговорів орієнтуються на позиційний торг, то цей прийом дозволяє їм «притримати» частину аргументів, щоб використати їх у скрутній ситуації. При переговорах на основі інтересів має місце інший варіант даного прийому. «Економія аргументів» полегшує сприйняття інформації, дозволяє уникнути ігнорування того або іншого доводу опонентом.

3. *«Повернення до дискусії»*. Питання, які вже обговорювалися, знову виносяться на порядок денний. У ситуації торгу цей прийом використовується для того, щоб затягти переговорний процес і уникнути прийняття угоди.

4. *«Пакетування»* полягає в тім, що кілька питань погоджуються й пропонуються до розгляду разом (у вигляді «пакета»). «Пакет» у рамках торгу включає як привабливі, так і малоприйнятні для опонента пропозиції.

5. *«Блокова тактика»* використовується на багатосторонніх переговорах і полягає в узгодженні своїх дій з іншими учасниками, що виступають єдиним блоком. Якщо опоненти орієнтуються на партнерський підхід, то цей прийом дозволяє спочатку знайти рішення для групи учасників, і тим самим полегшити пошук кінцевого рішення.

6. *«Відхід»* може виражатися в переведенні обговорення на іншу тему або інше питання, у проханні відкласти розгляд проблеми. Учасники переговорів на основі інтересів

Під час спостереження конфлікт сприймається безпосередньо за допомогою участі в конфлікті і сприйняттям конфлікту зі сторони [2].

Експериментальне дослідження конфлікту може здійснюватися в:

1) *лабораторних умовах*:

а) *ігрові процедури*, в яких можуть брати участь як індивідуальні учасники, так і цілі групи. Як зазначає Н.В.Гришина [3], найбільша кількість методичних процедур для експериментального вивчення конфлікту була запропонована представниками біхевіористської школи. Серед розроблених ними експериментальних процедур - матричні ігри («дилеми засудженого»). Ці ділові ігри-завдання часто являють собою не що інше, як перекладені на мову гри соціальні дилеми. Останні представляють собою ситуацію, яку пропонують учасникам експерименту з відповідною матрицею виграшей і втрат залежно від стратегії поведінки, яку обирають вони.

З незначними варіаціями суть «ділеми засудженого» зводиться до такого: двох людей затримано за підозрою в здійсненні якогось злочину, однак наявних доказів недостатньо, щоб засудити. Подальше залежить від їхньої поведінки. Якщо вони не зізнаються, то будуть засуджені на відносно невеликий строк за інші правопорушення. Якщо вони обоє зізнаються, будуть засуджені, але при цьому буде враховане їхнє щиросерде зізнання, і строки покарання будуть зменшені. Якщо ж один із них зізнається, а інший - ні, то той із них, хто своїм зізнанням допоміг слідству в розкритті злочину й затримці небезпечного злочинця, одержить зовсім незначний строк, зате інший - максимальний. Існує декілька модифікацій «ділеми засудженого»;

б) *створення конфліктів*. Перші експерименти з конфліктами були досить прості в процедурному відношенні й ґрунтувалися на тім, що експериментатор за допомогою спеціальних прийомів створював ситуацію, яка ставить людину в умови конфлікту (наприклад, експерименти А.Р.Лурії в роботі «Експериментальні конфлікти в людини»);

2) *природних умовах людської взаємодії* (експерименти із провокуванням конфліктів у природних умовах). Спроби експериментального вивчення конфліктів можуть здійснюватися й за допомогою створення конфліктних ситуацій у природних умовах людської взаємодії. Найбільш відомий приклад такого роду експериментування - це серія досліджень Шерифа. Наприклад, у літньому таборі група незнайомих між собою хлопчиків (11-14 років) ділилися на дві підгрупи, кожна з яких жила своїм життям. Відпочиваючи, граючи, хлопчики здружилися, утворивши дві згуртовані групи. У них утворилося почуття групової належності, далі - стадія експерименту. Між групами створювалися конкурентні ситуації, в результаті одна виявлялася переможницею, а інша - що програла. На цій стадії був зафіксований результат: об'єктивна конкурентна ситуація, в якій виявилися групи, викликала конфлікт між ними. Зрозуміло, однак, що експериментальні дослідження такого роду одиничні, як у силу складності самої процедури та її організації, так і за зрозумілими етичними міркуваннями.

Вивчення *специфічних форм соціальної взаємодії, як моделі конфлікту*.

Конфлікти в родині, у школі, на роботі, між друзями, приховані від очей сторонніх. Психолог або консультант стикається з конфліктом, як правило, уже на стадії спроб його регулювання, якщо до нього звертаються зацікавлені особи. У цих випадках експерти мали справу лише із частиною конфлікту. Шлях, яким пішли деякі дослідники для вивчення конфліктів - використали особливі, специфічні ситуації взаємодії людей, які природно моделюють конфлікт, що дозволяє розглядати те, що відбувається в цих ситуаціях, як конфліктну взаємодію.

✓ У першу чергу, це роботи П.М. Єршова (1972) «Режисура, як практична психологія». Він виходить із того, що конфлікт є основою драматичного спектаклю, який розкриває динаміку його виникнення, розвитку й розв'язання, а матеріалом режисерського мистецтва є боротьба (конфліктна взаємодія).

✓ Н.В. Крогіус (1980), вивчаючи специфіку взаємодії в умовах шахової гри, вважав, що ця ситуація може розглядатися,

висування ультиматуму; попередження про наслідки, неприємних для опонента.

Заслуговує на увагу і друга група *тактичних прийомів ведення переговорів на основі інтересів*. Якщо використання першої групи прийомів демонструє відношення до опонента як до супротивника, то друга група прийомів орієнтована на партнерський підхід.

1. *«Поступове підвищення складності обговорюваних питань»*. Обговорення починається з питань, які викликають найменші розбіжності. А потім учасники переговорів переходять до більш складних проблем. Використання цього прийому дозволяє уникнути активної протидії сторін із самого початку переговорів і сформувати сприятливу атмосферу.

2. *«Поділ проблеми на окремі складові»* полягає в тому, щоб не намагатися відразу вирішити всю проблему, а, виділивши в ній окремі аспекти, поступово досягати взаємної згоди.

3. *«Винесення спірних питань «за дужки»»* використовується в тому випадку, якщо виникають труднощі з досягненням угоди зі всього комплексу проблем. Прийом полягає в такому: спірні питання не розглядаються, що дозволяє досягти часткових домовленостей.

4. *«Один ріже, інший вибирає»*. Прийом заснований на принципі справедливості: одному надається право розділити (повноваження, територію, функції тощо), а іншому - вибрати із двох частин одну. Зміст цього прийому полягає в такому: перший, побоюючись одержати меншу долю, буде прагнути до того, щоб розділити максимально точно.

5. *«Підкреслення спільності»*. Прийом полягає в тому, щоб указати на ті аспекти, які поєднують опонентів: зацікавленість у позитивному результаті переговорів; взаємозалежність опонентів; прагнення уникнути подальших матеріальних і моральних втрат; наявність тривалих відносин між сторонами до виникнення конфлікту.

Третю групу складають *тактичні прийоми, що носять двоїстий характер*, які подібні за своїм проявом, але мають

3. «*Очікування*» використовується для того, щоб змусити опонента першим висловити свою думку, а потім, залежно від отриманої інформації, сформулювати власну точку зору.

4. «*Салямі*» виражається в наданні інформації опоненту дуже маленькими порціями. Цей засіб використовується для того, щоб одержати якнайбільше відомостей від опонента або затягти переговори.

5. «*Київські доводи*» використовується в тих випадках, коли один з учасників переговорів зазнає труднощів із контраргументацією або бажає психологічно придушити опонента. Суть цього прийому полягає в тім, що як довід апелюють до вищих цінностей та інтересів, починаючи з висловлень типу: «Ви розумієте, на що заміряєтеся?!».

6. «*Навмисний обман*» використовується або для досягнення, або для запобігання будь-яких наслідків і являє собою: перекручування інформації; повідомлення свідомо помилкової інформації; відсутність повноважень для прийняття рішень із тих або інших питань; відсутність намірів виконувати умови угоди.

7. «*Висування вимог по наростаючій*». Цей прийом використовують якщо один із учасників переговорів погоджується із внесеними пропозиціями, інший учасник може вдатися до висування все нових і нових вимог.

8. «*Висування вимог в останню хвилину*». Даний прийом використовується наприкінці переговорів, коли залишається тільки укласти угоду. У цій ситуації один із учасників висуває нові вимоги, розраховуючи на те, що його опонент піде на поступки заради збереження досягнутого.

9. «*Подвійне тлумачення*» полягає в тім, що при виробленні підсумкового документа одна зі сторін «закладає» у нього формулювання з подвійним змістом. Згодом такий виверт дозволяє трактувати угоду у своїх інтересах.

10. «*Надання тиску на опонента*» використовується з метою домогтися від нього поступок і змусити погодитися на пропонуване рішення. Він може реалізовуватися через: вказівку на можливість припинення переговорів; демонстрацію сили;

як протидія людей в умовах конфлікту. На основі аналізу численних шахових партій і всебічного вивчення гри як такої, він формує основні принципи ведення боротьби, її прийоми.

✓ У низьці робіт конфлікт розглядається як взаємодія людей у різних ситуаціях судової практики.

✓ Методи математичного моделювання у вивченні конфлікту.

Опитувальні методи одержали найбільше поширення в психологічному вивченні конфліктів. Стосовно до тих або інших конкретних завдань та ситуацій дослідники створюють інтерв'ю, розробляють анкети. Наприклад, С.І.Єриною розроблена школа діагностики рольового конфлікту, що дозволяє виявити наявність психологічного конфлікту в керівників; Т.А.Полозовою запропонована процедура для вивчення міжособистісного конфлікту в групі, заснована на експертних оцінках відносин між членами досліджуваного колективу тощо. За допомогою опитувальних методів вчені намагаються проникнути у світ почуттів людини, переживань, мотивів, а також особистісних особливостей.

Таким чином, вивчаючи складність явища конфлікту й розмаїтості підходів до його розуміння, визначають і розмаїтість методичних підходів, і прийомів вивчення конфлікту. Це різноманіття методів неминуче породжує проблему вибору найбільш адекватних і перспективних для вирішення тієї, або іншою наукою її спеціальних дослідницьких завдань. Від цього вибору багато в чому залежить ефективність, практична значущість теоретичних висновків кожної, у тому числі й конфліктологічної науки.



Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення конфліктології як науки.
2. У чому полягає актуальність науки конфліктології?
3. Чому необхідно розвивати конфліктологію як науку?
4. Визначте місце конфліктології в системі наукового знання.

5. У чому полягає сутність взаємозв'язку у конфліктології з іншими науками?
6. Дайте визначення об'єкта та предмета конфліктології.
7. Розкрийте сутність загальнонаукових та методологічних принципів дослідження конфліктів.
8. Охарактеризуйте основні етапи вивчення конфліктів (за В.А.Ядовим).
9. Надайте всебічну характеристику психологічним методам, що застосовує конфліктологія при вивченні конфліктів.
10. Для чого застосовується в конфліктології метод соціометрії?
11. З якою метою застосовуються особистісні тести?
12. Дайте визначення математичної моделі конфлікту.



Теми семінарських занять

1. Теоретико-методологічні та прикладні основи конфліктології.
2. Конфліктологія: об'єкт і предмет.
3. Предмет та методи конфліктології як науки.



Теми для рефератів

1. Об'єкт і предмет конфліктології.
2. Принципи дослідження конфліктів.
3. Взаємозв'язок конфліктології з іншими науками.
4. Основні етапи вивчення конфліктів.
5. Методи конфліктології.
6. Методи вивчення та оцінки особистості.
7. Методи вивчення та оцінки соціально-психологічних явищ у групах.
8. Методи управління конфліктами.
9. Методи діагностики й аналізу конфлікту.
10. Математичні моделі конфлікту.



Література

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2002. - 551 с.

Відбувається обмін поступками, у результаті якого ви в чомусь програєте, щоб у чомусь виграти.

Таким чином, твердий стиль примушує опонента виконати те, що від нього потрібно, тоді як торговельний стиль дозволяє домогтися від опонента добровільної згоди на те ж. Разом із тим, торговельний стиль, на відміну від м'якого, націлений не на налагодження добрих відносин з опонентом, а на досягнення своєї вигоди.

Співробітницький стиль відповідає стратегії *співробітництва*. При веденні переговорів у такому стилі ви ставите своєю метою в максимальному ступені задовольнити як свої власні інтереси, так й інтереси опонента. Оскільки ви піклуєтеся про його інтереси, то можна сподіватися, що він підтримає ваші зусилля знайти взаємовигідне вирішення суперечки. Результат, на який ви розраховуєте – «виграш – виграш». Якщо ви виявите достатнє мистецтво ведення переговорів, гарне володіння методикою переговорного процесу в даному стилі й необхідній спритності й винахідливості, то ймовірність досягнення такого результату досить висока.

Будь-яка стратегічна мета досягається застосуванням конкретних *тактичних прийомів* [2; 9; 14]. Перш за все, розглянемо першу групу тактичних прийомів ведення переговорів при позиційному торзі, які є найбільш відомі й різноманітні.

1. «*Завищення вимог*» - опоненти починають переговори з висування значно завищених вимог, на виконання яких вони й не розраховують. Після цього опоненти відступають до більш реальних вимог за допомогою серії гаданих поступок. Однак при цьому домагаються реальних поступок від протилежної сторони. Якщо первісна вимога надмірно завищена, то вона буде розцінена як неправомірна і не викличе відповідних поступок.

2. «*Розміщення помилкових акцентів у власній позиції*» полягає в тім, щоб продемонструвати крайню зацікавленість у вирішенні будь-якого малозначного питання, а надалі зняти вимоги по даному пункту. Такі дії виглядають як поступка, що викликає відповідну поступку опонента.

Крім того науковці виділяють чотири основних стилі (*твердий стиль, м'який стиль, торговельний стиль, співробітницький стиль*) ведення переговорів у конфліктній ситуації, опираючись на названі стратегії.

Стратегія активного суперництва найприродніша в переговорах будь-якого виду. Ця стратегія побудована на активній конфронтації з обох сторін й відповідає стилю суперництва. У ній можливі три варіанти:

Твердий стиль відповідає стратегії *суперництва*. Опонент, що обирає *твердий стиль* у переговорному процесі, наполягає на своїх вимогах, не йде на поступки, домагається перемоги, натискаючи на опонента й не проявляючи ніякої турботи про задоволення його інтересів. Результат, на який ви розраховуєте, виражається формулою «виграш-програш» (тобто ваш виграш і його програш). Твердий стиль - небезпечний стиль. Техніка твердого переговорного стилю зводиться, в основному, до різних прийомів демонстрації своєї сили.

Існують дві основні тактики ведення переговорів у твердому стилі: 1) ультимативна тактика й 2) тактика вижимання поступок.

М'який стиль відповідає стратегії *приспосовування*. Цей стиль ведення переговорів припускає, що налагодження добрих відносин з опонентом для вас важливіше, ніж відстоювання зайнятої вами в конфлікті позиції. Ви проявляєте поступливість, ідете назустріч бажанням опонента. Результат переговорів у цьому стилі може бути поданий формулою «програш – виграш». Але якщо ваш опонент, зі своєї сторони, теж вибере цей стиль переговорів, то він на ваші умови відповість своїми, і в результаті може вийти «виграш – виграш».

Суть переговорів у м'якому стилі в тім, щоб зняти напруженість відносин, що виникла через розбіжності з будь-якого питання. Поступки не самоціль, а лише засіб вирішення цього завдання.

Торговельний стиль відповідає стратегії *компромісу*. Ви прагнете в переговорах домогтися вигідного для вас результату, зробивши при цьому мінімум поступок опонентові, необхідних для того, щоб він погодився задовольнити ваші головні вимоги.


2. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб.: Питер, 2007. - 288 с.
3. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000. - 464 с.
4. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство «ЭКМОС», 2000. - 320 с.
5. Вишнякова Н.Ф. Конфликтология: Учебное пособие. – Минск, 2000.
6. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000. - 224 с.
7. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2000. – 368 с.
8. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: Учеб. пособ. – М.: Гуманитарный издательский центр «ВЛАДОС», 1999. – 448 с.
9. Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина. – СПб.: Лань, 1999.
10. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.
11. Мириманова М.С. Конфликтология: Учебник для студентов сред. пед. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2003.
12. Основы конфликтологии: Учебное пособие / Под ред. В.Н. Кудрявцева. – М., 1997.
13. Пірен М.І. Конфліктологія: Підручник. – К.: МАУП, 2003. – 360 с.

РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНФЛІКТОЛОГІЇ

Тема 3

Конфлікт як соціальний феномен

1. Поняття про конфлікт.
2. Структурні елементи конфлікту.
3. Причини та функції конфлікту.
4. Класифікація конфліктів.
5. Динаміка конфлікту.

1.  Протиріччя, конфлікти, кризи, пережиті людиною, є джерелом розвитку особистості, визначають її життєвий конструктивний або деструктивний сценарій. Не меншу роль вони відіграють і в соціальному житті, як у його інтерперсональних відносинах, так і в міжгруповій взаємодії. Проблема конфлікту проходить через усі сфери життєдіяльності людей, усю сукупність соціальних відносин, соціальної взаємодії. Таким чином, конфлікти є невід'ємною складовою людських відносин і вони закономірні.

Слово «конфлікт» походить від латинського «conflictus», що означає «зіткнення» і практично в незмінному вигляді входить до інших мов. У російській мові поняття «конфлікт» почало вживатися з XIX століття. А перші публікації на пострадянському просторі, в яких головним об'єктом аналізу став конфлікт, з'явилися на початку XX століття. У них уперше проблема конфлікту виділяється як самостійна, а в назвах робіт появляється само поняття «конфлікт» та його похідні. Із цього моменту можна прослідити динаміку вивчення проблеми, її важливість для того або іншого наукового напрямку.

До найбільш значущих із низки змінних проблем можна віднести труднощі, що пов'язані з визначенням поняття «конфлікт». Аналіз наукової літератури щодо визначення конфлікту, показує, що в ній відсутня не тільки єдність розуміння зазначеного терміна, але й наявні різні рівні його застосування.

У дослідженнях науковців, присвячених переговорному процесу, особлива увага приділяється *впливу на опонента* й використанню при цьому різних стратегій і прийомів. Конфліктуючі сторони можуть по-різному розглядати переговори: або як продовження боротьби іншими засобами, або як процес розв'язання конфлікту з урахуванням інтересів один одного.

Відповідно до цих підходів у науковій літературі з конфліктології виділяються *чотири основні стратегії* ведення переговорів: «*виграш-програш*», «*програш-виграш*», «*програш-програш*» і «*виграш-виграш*». Вибір тієї або іншої стратегії багато в чому залежить від очікуваних наслідків переговорів для кожної зі сторін, від розуміння успіху переговорів їхніми учасниками.

Стратегії - це поведінка на переговорах, спосіб досягнення цілей. Переговори з орієнтацією на модель «*виграш — програш*» проводяться на основі *позиційного торгу* й припускають прагнення учасників до досягнення односторонніх переваг із примусом іншої сторони діяти всупереч власним інтересам.

Переговори з орієнтацією на варіант «*програш — виграш*» призводять до того, що одна зі сторін відходить від конфлікту, йде на поступки опоненту.

Переговори з орієнтацією на варіант «*програш — програш*» також пов'язані з використанням стратегії *позиційного торгу* й призводять до того, що жодна зі сторін не досягає повною мірою поставлених цілей. У цьому випадку учасники переговорів прагнуть до вирішення проблеми на основі компромісу.

Якщо конфліктуючі сторони бачать успіх переговорів у виробленні взаємоприйнятого рішення, що максимально задовольняє інтереси кожної з них, то в цьому випадку вони орієнтуються на модель «*виграш - виграш*». Досягнення такого результату можливо лише при веденні переговорів на основі інтересів.


Фахівці з конфліктології наводять й інші *стратегії*, які застосовуються в переговорному процесі: 1) *стратегія відкритого співробітництва*, 2) *стратегія відкритого суперництва* й 3) *аналітична стратегія*.

які виходять не з подання - ми проти один одного, а з думки - ми разом проти проблеми.

Третє правило: винаходьте взаємовигідні варіанти. Зближуючи позиції опонентів поступово звужують поле пошуку проблеми, поки воно не стягнеться в одну точку - точку згоди.

Четверте правило: наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв. Домовитися про критерії доцільно до розгляду різних варіантів вирішення.

Отже, переговори містять у собі всі основні моменти майбутньої події: знайомство; обмін первісною інформацією; попередню психологічну оцінку партнера; початок переговорів; визначення порядку денного, цілей зустрічі; процес переговорів зі вказівкою ролі участі членів команди; визначення шляхів виходу зі скрутних ситуацій; поведінку команди в перервах; умови завершення переговорів; визначення умов і місця наступного раунду, якщо це буде потрібно.

3.  Як зазначає С.М.Ємельянов [6], успіх переговорного процесу з розв'язання конфлікту в більшості випадків визначається вмінням зрозуміти протилежну сторону, правильно оцінити її модель поведінки, й обрати адекватний стиль спілкування.

Він виділяє чотири основні *типи* (моделі) *поведінки партнерів* у переговорному процесі:

✓ *заобігаючий* (відмовляється приступати до обговорення проблеми конфлікту; прагне відійти від проблеми, що потрібно вирішити, змінити предмет обговорення);

✓ *поступальний* (погоджується на будь-яку пропозицію, в тому числі й незручну для себе);

✓ *заперечливий* (стверджує, що проблема неактуальна, конфліктна ситуація вирішиться сама собою, не проявляє зусиль для досягнення згоди);

✓ *наступальний* (прагне до успіху, прийняття рішення на свою користь, відкидає аргументи і пропозиції опонента, проявляє напористість та агресію).

Наприклад, згідно зі Словником російської мови С.І.Ожогова «конфлікт – це зіткнення, серйозна розбіжність, суперечка».

Радянський енциклопедичний словник поняття «конфлікт» визначає як зіткнення сторін, думок, сил.

Соціологічний словник визначає конфлікт як «граничний випадок загострення суперечностей».

Короткий політичний словник визначає конфлікт як «зіткнення протилежних сил, інтересів, думок, поглядів; серйозна розбіжність, гостра суперечка, що багата ускладненням і боротьбою».

Психологічний словник розглядає конфлікт як «важку суперечність, що треба вирішувати, пов'язану з гострими емоційними переживаннями».

К.К.Платонов визначає конфлікт як свідоме протиріччя між опонентами при наявності спроб вирішення протиріччя на фоні емоційних станів. А.А.Єршов розуміє під конфліктом дію протилежних, несумісних у даній ситуації тенденцій, мотивів, інтересів, типів поведінки. Н.В.Гришина визначає конфлікт як реакцію людей на перепони з досягнення різних цілей сумісної діяльності, на поведінку інших, не відповідну очікуванням, а також як реакцію на ґрунті несумісності характерологічних шаблонів поведінки, несхожості культурних основ і потреб. Г.В.Ложкін, і Н.І.Пов'якель під конфліктом розуміють зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів – сторін взаємодії.


Отже, єдиного визначення конфлікту поки що не існує. Існуючі трактування конфлікту роблять акцент або на несумісності дій (ситуаційний підхід), або на сприйманні розбіжності інтересів чи переконань (характерно для когнітивістів).

З точки зору А.Я.Анцупова і А.І.Шипілова, визначення конфлікту повинно містити в собі й *поведінкові*, і *когнітивні*, й *афективні компоненти*, які присутні в будь-якому конфлікті й значущі для нього. Вони проаналізували 52 визначення конфлікту, що належать вітчизняним психологам, і вважають, що

для того, щоб дати визначення конфлікту, необхідно виділити низку ознак, які обов'язково зустрічаються в різних трактуваннях конфлікту. До них віднесені:

- ✓ біполярність, як протистояння двох начал;
- ✓ активність, спрямована на подолання протиріччя;
- ✓ наявність суб'єкта або суб'єктів, як носіїв конфлікту.

На основі вказаних ознак *конфлікт* — це активні взаємоспрямовані дії кожної із конфліктуючих сторін для реалізації своїх цілей, переконань, потреб тощо, забарвлені емоційними переживаннями [1].

2.  Для аналізу конфлікту необхідно визначити його складові частини або елементи структури конфлікту, які, при всім розмаїтті конфліктної взаємодії, задають якийсь кістяк, стійку форму, властиву будь-якому конфлікту. Незважаючи на те, що конфлікт - це завжди процес, будь-який конфлікт характеризується певним інваріантом його елементів, що утворюють внутрішню структуру конфлікту як цілісного явища.

До характеристик конфлікту практично завжди відносять структуру й динаміку, що відповідає загальнометодологічним принципам опису явища. Фахівці конфліктологи [1] при описі *структури конфлікту* зупиняються на таких поняттях, як: «конфліктна ситуація», «учасники конфлікту», «об'єкт конфлікту», «умови протікання конфлікту», «образи конфліктної ситуації» і «конфліктна взаємодія». Вони вважають, що конфлікт структурно складається з «конфліктної ситуації» і «конфліктної взаємодії». У свою чергу «конфліктна ситуація» містить у собі: учасників або сторони конфлікту; групу підтримки; об'єкт або предмет конфлікту; умови його протікання й образи конфліктної ситуації, наявні в її учасників. Конфліктна взаємодія, як структурний компонент, являє собою сукупність прийомів цієї взаємодії. Інші автори практично не вносять нічого принципово нового в розуміння змісту структурно-динамічних частин характеристик конфлікту.

Структурні характеристики конфлікту є статичними елементами, які могли б бути виявлені в «середовищі» конфлікту.

б) часові рамки як окремих зустрічей, так і, приблизно, усього переговорного процесу; в) черговість виступу опонентів; г) методика прийняття рішень; д) умови участі в переговорах посередника, якщо таке передбачається.

Можна виділити такі *етапи ведення переговорів*: а) уточнення інтересів і позицій сторін; б) обговорення, що припускає вироблення можливих варіантів рішення проблеми; в) досягнення угоди.

3) *Аналіз результатів переговорів і виконання досягнутих домовленостей*. Період прямої взаємодії сторін завершився, але говорити про закінчення переговорів було б передчасно. Опоненти залишають «стіл переговорів», а сам переговорний процес вступає в заключну стадію аналізу результатів переговорів і виконання досягнутих домовленостей.

Критерієм результативності переговорів є досягнута угода, але її наявність не слід трактувати як безумовний успіх.

Для *оцінки успішності переговорів* можна використати *низку критеріїв*: 1) ступінь вирішення проблеми; 2) суб'єктивні оцінки переговорів та їхніх результатів; 3) виконання умов угоди.

Навіть найблисучіший результат переговорів помітно потьмяніє, якщо виникнуть проблеми з виконанням узятих на себе сторонами зобов'язань. Тому найкращий спосіб забезпечити довгостроковий ефект переговорів - включення в угоду плану з його реалізації [8]. Важливо, щоб у ньому чітко обумовлювалося, що необхідно зробити, на який термін, чиїми силами.

Крім того, доцільно звернути увагу й на *основні правила* принципових переговорів.

Перше правило: відокремте людину від проблеми. Зосередьте свою увагу на проблемі, яку слід вирішити, а не на характеристиках опонента. Людський чинник може сприяти або перешкоджати успіху переговорів.

Друге правило: зосередьтеся на інтересах, а не на позиціях. Ваша позиція є те, що змусило вас прийняти рішення. Інтереси лежать в основі позицій. Вирішуйте винахідницьке завдання: що потрібно зробити, щоб щонайкраще задовольнити й ваші, й інтереси опонента. Тоді переговори стануть діалогом партнерів,

завданнями. Найпростіша й у той же час змістовна модель переговорного процесу запропонована М.М. Лебедевою [9].

Відповідно до цього підходу можна виділити три основні *стадії ведення переговорів*: підготовка до переговорів; процес ведення переговорів; аналіз результатів переговорів і виконання досягнутих домовленостей.

Розглянемо *динаміку* переговорного процесу.

1) *Підготовка до переговорів*. Підготовчий період може початися задовго до фактичного початку переговорів, і включає два основних аспекти; організаційний і змістовний.

Організаційний аспект. Поза залежністю від теми майбутніх переговорів у ході їхньої підготовки сторони повинні погодити низку питань процедурного характеру. Організаційна сторона підготовчого періоду пов'язана й із вирішенням такого завдання, як формування складу учасників переговорів. У цьому випадку необхідно визначитися з питанням про те, хто очолить делегацію, який буде її кількісний і персональний склад. Вирішуючи питання про главу делегації, важливо враховувати не тільки рівень проведення переговорів, наявність повноважень для прийняття тих або інших рішень, але й можливі особисті симпатії й антипатії опонентів.

Змістовний аспект. У ході підготовчого періоду конфліктуючі сторони обов'язково вирішують низку завдань: аналіз проблеми й інтересів сторін; оцінку можливих альтернатив переговорній угоді; визначення переговорної позиції; розробку різних варіантів вирішення проблеми й формулювання відповідних пропозицій; підготовку необхідних документів і матеріалів.

Найважливішою складовою змістовної сторони підготовчої роботи є аналіз проблеми й інтересів конфліктуючих сторін.

2) *Процес ведення переговорів*. Переговори починаються з того моменту, коли конфліктуючі сторони приступають до обговорення проблеми. На першій зустрічі необхідно погодити процедурні питання, основні контури яких були визначені в ході підготовки до переговорів. До числа питань, що вимагають взаємного схвалення сторін, відносяться: а) порядок денний;

Вони відображають компоненти, без яких його існування неможливо: «вилучення» будь-якого такого компонента із простору конфлікту або зводить конфлікт нанівець, або істотно міняє його характер.

Отже, до *структурних елементів конфлікту* відносять [1]:

- 1) сторони (учасники) конфлікту;
- 2) умови конфлікту (умови виникнення й протікання);
- 3) предмет (об'єкт) конфлікту;
- 4) дії учасників конфлікту;
- 5) результат конфлікту.

1) *Сторони (учасники) конфлікту* – суб'єкти соціальної взаємодії, що перебувають у стані конфлікту або ж явно, чи неявно підтримують конфліктуючих.

У будь-якому конфлікті є, як мінімум, дві конфліктуючі сторони, до яких відносяться окремі індивіди й групи. Конфлікти можуть бути й багатосторонніми, коли у взаємодії беруть участь більше двох сторін.

Конфліктантів можуть розрізняти за такими *об'єктивними характеристиками*.

а) Учасники конфлікту, зазвичай, позначаються в термінах *рольових позицій*, у рамках яких здійснюється їхня взаємодія в даній ситуації. (наприклад, «чоловік – дружина», «начальник – підлеглий», «батьки – діти»).

Ролі – ідеальна модель, сукупності прав та обов'язків. Учасники конфлікту діляться на прямих і непрямих. Між прямими учасниками виділяють *ініціатора* конфлікту. Непрямі учасники конфлікту характеризуються рольовою поведінкою, тобто непрямі учасники конфлікту можуть: провокувати конфлікт - *підбурювач, провокатор*, його ціль спровокувати конфлікт для досягнення власних інтересів; сприяти зменшенню гостроти або повному припиненню конфлікту - *посередник, медіатор, суддя*; підтримувати ту або іншу сторону, або обидві сторони одночасно – *пособник, союзник або група підтримки, організатор* конфлікту той, хто його планує й керує його протіканням; *жертва конфлікту*.

Крім ролей, суб'єкти й учасники конфлікту характеризуються:

б) *Позицією конфлікуючих сторін* – це те, про що вони заявляють один одному в ході конфлікту або в переговорному процесі.

в) *Соціальним статусом* - загальним положенням особистості або групи в суспільстві, пов'язаним із певною сукупністю прав, або обов'язків.

г) *Потенціалом* (силою) - можливістю й здатністю сторін конфлікту реалізувати свою мету всупереч протидії опонента; це вся сукупність потенційних й актуальних засобів, і ресурсів сторін конфлікту.

2) *Умови конфлікту*. Під умовами розуміють обставини або факти, що визначають його характеристики й можливості його виникнення (сюди включають умови виникнення й умови його протікання).

Звичайно, під *умовами виникнення* розуміють об'єктивні особливості зовнішньої ситуації, які вважаються суттєвими для виникнення конфлікту.

До *умов протікання конфліктів* відносять чинники (соціокультурний контекст конфлікту; наявність третіх сил, зацікавлених у зм'якшенні або загостренні конфлікту), що впливають на його розвиток.

Навколишнє середовище - сукупність *об'єктивних умов* конфлікту. Середовище (макро- і мікросередовище) конфлікту дуже впливає на причини його виникнення і його динаміку. Макросередовище - це сукупність умов взаємодії людей, що впливають на більші соціальні групи й держави. Мікросередовище впливає на малі групи, внутріособистісне самопочуття й міжособистісну взаємодію.

Крім сторін конфлікту, виділяють й інші структурні елементи. Насамперед, це зона розбіжностей і предмет конфлікту.

3) *Предмет конфлікту* (іноді його також називають об'єктом) - об'єктивно існуюча або сприймана проблема, що служить причиною конфлікту. Саме те протиріччя, через яке

8. *Функція відволікання уваги* – одна із сторін прагне виграти час для перегрупування та нарощування сил.

У цілому ж варто зазначити, що будь-які переговори багатофункціональні й припускають одночасну реалізацію декількох функцій. Але при цьому функція пошуку спільного рішення повинна залишатися пріоритетною. Інакше переговори стають «*квазіпереговорами*» (М.М. Лебедева).

2. ✎ У порівнянні з іншими способами врегулювання й розв'язання конфлікту переваги переговорів полягають у такому:

✓ у процесі переговорів відбувається безпосередня взаємодія сторін;

✓ учасники конфлікту мають можливість максимально контролювати різні аспекти своєї взаємодії, у тому числі самостійно встановлювати часові рамки й межі обговорення, впливати на процес переговорів і на їхній результат, визначати рамки угоди;

✓ переговори дозволяють учасникам конфлікту виробити таку угоду, що задовольнило б кожному зі сторін і дозволило уникнути тривалого судового розгляду, що може закінчитися програшем однієї зі сторін;

✓ ухвалені рішення, у випадку досягнення домовленостей, нерідко має неофіційний характер, будучи приватною справою договірних сторін;

✓ специфіка взаємодії учасників конфлікту на переговорах дозволяє зберегти конфіденційність.

Важлива *особливість переговорів* полягає в тому, що їхні учасники взаємозалежні. Тому, докладаючи певних зусиль, сторони прагнуть вирішити виниклі між ними протиріччя. І ці зусилля спрямовані на спільний пошук вирішення проблеми.

Отже, переговори – це процес взаємодії опонентів із метою досягнення домовленостей і прийняття рішення, що влаштовує обидві сторони.

Переговори являють собою неоднорідний процес, що складається з декількох стадій, кожна з яких відрізняється своїми

✓ Переговори, орієнтовані на одержання непрямих результатів, підсумки яких не відображаються у формальних угодах.

Залежно від цілей учасників виділяють різні *функції переговорів* [10]:

1. *Пошук спільного рішення проблеми.* Це те, заради чого ведуться переговори. Складне переплетення інтересів і невдачі в однобічних діях можуть підштовхнути до початку переговорного процесу навіть відвертих ворогів, чиє конфліктне протистояння нараховує не один десяток років.

2. *Інформаційна функція* - одержання інформації про інтереси, позиції, підходи до вирішення проблеми протилежної сторони, а також надати таку про себе.

3. *Комунікативна функція* пов'язана з налагодженням і підтримкою зв'язків та відносин конфліктуючих сторін.

4. Сутність *регулятивної функції* полягає в регуляції й координації дій учасників конфлікту. Вона реалізується, насамперед, у тих випадках, коли сторони досягли певних домовленостей, і переговори ведуться з питань про виконання рішень. Ця функція проявляється й тоді, коли з метою втілення тих або інших досить загальних рішень вони конкретизуються.

5. *Пропагандистська функція* переговорів полягає в тому, що їхні учасники прагнуть вплинути на громадську думку з метою виправдання власних дій, пред'явлення претензій опонентам, залучення на свою сторону союзників тощо.

6. Переговори можуть виконувати й *«маскувальну» функцію*. Ця роль приділяється, насамперед, переговорам із метою досягнення побічних ефектів. У цьому випадку конфліктуючі сторони мало зацікавлені в спільному вирішенні проблеми, оскільки вирішують зовсім інші завдання. Особливо явно «маскувальна» функція реалізується в тому випадку, якщо одна з конфліктуючих сторін прагне заспокоїти опонента, виграти час, створити видимість прагнення до співробітництва.

7. *Функція контролю* полягає у визначенні порядку перевірки сторонами виконання угоди.

виникає конфлікт; саме те, через що сперечаються. Предметом може бути конкретний об'єкт (наприклад, одна книга на двох); конкретна можливість (одна посада, на яку претендують дві людини).

Об'єкт конфлікту - конкретна причина, мотивація, рушійна сила конфлікту. Це матеріальна (ресурс), духовна (ідея, норма, принцип тощо) або соціальна (влада) цінність, до володіння або користування якої прагнуть обидва опоненти. Умовою конфлікту є домагання однієї зі сторін на неподільність об'єкта, володіння ним.

Існує три *типи об'єктів конфлікту*:

✓ об'єкти, які не можуть бути розділені на частини, володіти ними разом із будь-ким неможливо;

✓ об'єкти, які можуть бути розділені на частини в різних пропорціях;

✓ об'єкти, якими учасники конфлікту можуть володіти спільно (це ситуація уявного конфлікту).

Існують *розбіжності* між об'єктом і предметом конфлікту:

✓ у загальному значенні об'єкт конфлікту - це та сторона реальності, що залучена в процес взаємодії із суб'єктами конфлікту. На відміну від цього предмет конфлікту - це розбіжності, які виникають між взаємодіючими сторонами, і які вони намагаються вирішити за допомогою протиборства;

✓ об'єкт конфлікту може бути щирим або помилковим, потенційним, або актуальним, помилковим й ілюзорним, зміщеним тощо. Предмет конфлікту завжди реальний та актуальний;

✓ об'єкт конфлікту може бути як явним, так і латентним, тоді як предмет завжди проявляється чітко.

4) *Дії учасників конфлікту* — ті дії, а точніше взаємодії, які вони здійснюють у ході конфлікту.

5) *Результат конфлікту* - завершальна стадія розвитку конфлікту або, іншими словами, ідеальний образ цього результату, наявний в учасників конфліктної взаємодії.

Розбіжності людей у поглядах, розбіжності сприйняття й оцінок тих, або інших подій досить часто призводять до

суперечної ситуації. Якщо, до того ж, ситуація, що створилася, являє собою загрозу для досягнення поставленої мети, хоча б одним із учасників взаємодії, то виникає конфліктна ситуація.

Крім об'єктивних характеристик сторін конфлікту, дуже важливим стає знання *суб'єктивних характеристик*. До них відносяться:

Образ конфліктної ситуації: відображення предмета конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії. Ступінь відповідності образу конфліктної ситуації реальності може бути різним:

✓ конфліктна ситуація об'єктивно існує, але не усвідомлюється учасниками (конфлікт не усвідомлюється);

✓ конфліктна ситуація об'єктивно існує, але усвідомлюється учасниками з тими або іншими відхиленнями (частково зрозумілий конфлікт);

✓ конфліктна ситуація об'єктивно не існує, але усвідомлюється учасниками як конфліктна (помилковий конфлікт); конфліктна ситуація об'єктивно існує, при цьому адекватно усвідомлюється учасниками.

Будь-який конфлікт починається з конфліктної ситуації, до складу якої входять учасники конфлікту (опоненти) та об'єкт конфлікту - об'єктивна причина, через яку опоненти вступають у «боротьбу». Будь-якому конфлікту передують спірна ситуація, але далеко не всяка спірна ситуація веде до конфлікту.

Конфліктна ситуація – це умова виникнення конфлікту або суперечливі позиції сторін з будь-якого приводу.

Для переростання виниклого протиріччя в конфліктну ситуацію необхідно: по-перше, значущість ситуації для учасників конфлікту; по-друге, перешкода з боку одного з опонентів досягненню цілей іншим учасником; по-третє, неподільність об'єкта конфлікту (тобто об'єкт не може бути поділений між учасниками конфліктної взаємодії); по-четверте, бажання учасників продовжити конфліктну взаємодію для досягнення своїх цілей, а не вихід із ситуації, що склалася.

Конфліктна ситуація – поняття досить рухливе, нестійке, воно може змінюватися при змінах кожного з її елементів:

Переговори - процес взаємопогоджуваних дій сторін урегулювання конфлікту з метою встановлення міри відповідності й міри невідповідності їхніх позицій [2].

Існують різні підходи до класифікації переговорів [2; 9; 14]. Одним із критеріїв для неї може бути *кількість учасників*. У цьому випадку виділяють:

✓ двосторонні переговори;

✓ багатосторонні переговори, коли в обговоренні беруть участь більше двох сторін.

На основі факту залучення *третьої сторони* або без такої розмежовують:

✓ прями переговори - припускають безпосередню взаємодію учасників конфлікту;

✓ непрямі переговори - припускають втручання третьої сторони.

Залежно від *цілей учасників* переговорів виділяють такі їхні типи:

✓ переговори про продовження діючих угод - наприклад, конфлікт набув затяжного характеру і сторонам потрібно «перепочинок», після чого вони можуть приступитися до більш конструктивного спілкування;

✓ переговори про перерозподіл - свідчать про те, що одна зі сторін конфлікту вимагає змін на свою користь за рахунок іншої;

✓ переговори про створення нових умов - мова йде про продовження діалогу між учасниками конфлікту й висновку нових угод;

✓ переговори з досягнення побічних ефектів - орієнтовані на вирішення другорядних питань (відволікання уваги, з'ясування позицій, демонстрацію миролюбства тощо).

Свою *типологію переговорів* подає Ч. Ікле, у якій усі переговори діляться на 5 категорій:

✓ Переговори, що спрямовані на продовження існуючих, досягнутих раніше угод.

✓ Переговори з метою нормалізації відносин.

✓ Переговори з метою перерозподілу прав та обов'язків.

✓ Переговори з новим партнером.

Тема 16

Переговорний процес як засіб завершення конфлікту

1. Види та функції переговорів.
2. Основний зміст переговорного процесу.
3. Технології стратегій та тактик у переговорному процесі.

1. ✎ Використання переговорів, прямих або за участю посередника, для розв'язання конфліктів має настільки ж давню історію, що й самі конфлікти. Однак об'єктом широкого наукового дослідження вони стають лише в другій половині ХХ ст., коли мистецтву ведення переговорів стали приділяти особливу увагу. Піонер же таких досліджень - французький дипломат ХVIII ст. Франсуа де Кальєр - автор першої книги, присвяченої переговорам («Про спосіб ведення переговорів із монархами»).

Переговори необхідні для прийняття сумісних рішень. У ситуації конфлікту його учасники стають перед вибором: або орієнтуватися на односторонні дії (і в цьому випадку кожна зі сторін буде свою поведінку незалежно одна від одної), або - на спільні дії з опонентом (тобто виразити намір розв'язати конфлікт шляхом прямих переговорів або при сприянні третьої сторони).

Конструктивною альтернативою силовим методом розв'язання конфліктів є шлях переговорів. Як метод розв'язання конфліктів переговори являють собою набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятних рішень для конфліктуючих сторін.

Для того, щоб переговори стали можливими, необхідне виконання певних умов:

1. Існування взаємозалежності сторін, що беруть участь у конфлікті.
2. Відсутність значних розбіжностей у силі в суб'єктів конфліктів.
3. Відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів.
4. Участь у переговорах сторін, які реально можуть приймати рішення в конфліктній ситуації [5].

поглядів опонентів; відносин об'єкт – опонент; відмови одного із суб'єктів від подальшої взаємодії. Разом із тим, деякі конфліктні ситуації існують роками, не переходять у конфлікт тільки тому, що індивіди не спілкуються один з одним.

Якщо конфліктна ситуація відсутня, то ймовірність виникнення конфлікту невелика. При виникненні однієї конфліктної ситуації конфлікт закономірний, якщо ж з однієї конфліктної ситуації витікає інша, то конфлікт неминучий.

Конфліктна ситуація може визначатися об'єктивними обставинами, а може бути створена навмисно однією зі сторін для досягнення певних цілей у майбутньому. Для виникнення конфліктної ситуації не обов'язкова наявність об'єкта конфлікту, конфлікт може початися без нього (наприклад, поганий настрій, ворожість до колеги по роботі). Для переростання такої ситуації в конфлікт, у динаміці необхідні зовнішня взаємодія, поштовх або інцидент.


Початком конфлікту є *інцидент* - конфліктний епізод, зав'язка конфлікту, ситуація взаємодії, в якій відбувається зіткнення інтересів або цілей учасників. Саме із цього епізоду конфлікт стає для опонентів реальністю, у цей момент відбувається усвідомлення власної включеності в конфлікт.

Між об'єктом конфлікту та інцидентом існує такий зв'язок, як між причиною й приводом. Наприклад, причиною конфлікту може бути неправильний стиль керівництва колективом, а приводом - інцидент, що виявився в нетактовності, грубості щодо працівника (працівників) або в різкій емоційній реакції на критику.

Конфліктна ситуація та інцидент певною мірою незалежні: конфліктна ситуація може виникнути внаслідок дії об'єктивних обставин, а інцидент - випадково; конфліктну ситуацію можуть провокувати, нагнітати спеціально, заради досягнення певних цілей, а інцидент не потребує цілеспрямованої підготовки, передумовою його є психологічна несумісність. Будь-яка конфліктна ситуація може поєднуватися й збігатися з будь-яким видом інциденту. Під час інциденту одна зі сторін починає діяти

всупереч інтересам іншої. Якщо їй відповідають тим самим, конфлікт із потенційного переростає в актуальний.

Інцидент демонструє учасникам наявність проблеми, суть якої їм може бути й неясна, але наявність якої усвідомлюється. Конфлікт, що почався з інциденту, може ним і закінчитися. В одних випадках так відбувається тому, що конфліктанти розстаються, щоб більше не зустрічатися; в інших випадках конфлікт вичерпується інцидентом, тому що опонентам вдається в ході інциденту розв'язати свої проблеми.

3.  До *причин конфлікту* відносять: явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту, і, за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії, викликають його. Причини конфліктів необхідно знати для їхнього усунення й попередження, подолання або конструктивного розв'язання конфлікту. Вони розкривають джерела виникнення й визначають динаміку протікання.

Джерелом конфліктів є протиріччя, яке виникає там, де є неузгодженість. Попередити конфлікти можливо, якщо знати основні групи причин та усунути їх.

Різноманітні причини конфліктів можуть бути представлені як два рівні:

1) *об'єктивний, або соціальний* (це економічні, політичні й духовні протиріччя соціального життя. Це різні перекося в економіці, різкі контрасти в рівні життя соціальних груп, неефективне управління, духовна нетерпимість, фанатизм тощо);

2) *суб'єктивний, або психологічний* (почуття обманутої довіри, взаємна ворожість, ураження самолюбства, сумніви в правильності вибраного життєвого шляху тощо).

Серед причин конфліктів, насамперед, виділяють *загальні причини*, які проявляються так чи інакше практично у всіх конфліктах, що виникають.



Теми для рефератів

1. Медіація як підхід з урегулювання конфліктів.
2. Посередництво в розв'язанні конфліктів.
3. Способи врегулювання конфліктів.
4. Форми участі третьої сторони в роботі з конфліктами.
5. Ефективність медіації: «за» та «проти».
6. Стратегії й тактики медіації.



Література

1. Андреев В.К. Конфликтология: искусство спора, ведение переговоров, разрешение конфликтов. – Казань, 1992.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2002.
3. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб.: Питер, 2007. - 288 с.
4. Гірник А.М. Посередництво в трудових конфліктах. – К., 1998.
5. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000. – 464 с.
6. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство «ЭКМОС», 2000. - 320 с.
7. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. Учеб. пособ. – М.: Гуманитарный издательский центр «Владос», 1999. – 448 с.
8. Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина. – СПб.: Издательство «Лань», 1999. – 448 с.
9. Пірен М.І. Конфліктологія: Підручник. – К.: МАУП, 2003. – 360 с.
10. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения / Пер. с англ. – М.: Наука, 1992. – 158 с.
11. Хесль Г. Посредничество в разрешении конфликтов. Теория и технологии. – СПб.: Речь, 2004. – 144 с.

людей і проблему; досліджувати всі перспективи; «побудувати міст» між сторонами; побачити вихід із конфліктної ситуації.

Отже, медіація - це процес урегулювання суперечки між двома конфліктуєчими сторонами за участю третьої нейтральної сторони. Як альтернатива судової процедури й іншим силовим методам вирішення проблеми, медіація має цілу низку переваг, найголовнішим з яких є: вирішення суперечки досягається шляхом прийняття сторонами рішення на добровільній і рівноправній основі, що однаково влаштовує всі зацікавлені сторони так, щоб інтереси всіх учасників суперечки могли б бути задоволені.

Діяльність посередника має низку проблем, труднощів, перешкод, які йому необхідно переборювати. Однак сам факт залучення посередника до врегулювання й розв'язання конфлікту означає прагнення сторін знайти вихід, використовуючи шлях переговорів, і дає надію на щасливий кінець.



Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняттю «медіація».
2. Назвіть принципи психологічного посередництва.
3. Охарактеризуйте форми посередництва.
4. Визначте чинники, що впливають на ефективність діяльності третьої сторони в конфлікті.
5. Охарактеризуйте роль третейського судді.
6. Охарактеризуйте роль арбітра.
7. Охарактеризуйте роль посередника.
8. Охарактеризуйте роль помічника.
9. Охарактеризуйте роль спостерігача.



Теми семінарських занять

1. Медіація як технологія регулювання конфлікту.
2. Посередницька діяльність у міжособистісних конфліктах.
3. Участь третьої сторони у розв'язанні конфліктів.

С.М.Ємельянов [7] виділяє чотири груп загальних причин конфліктів:

1) Соціально-політичні, економічні й ідеологічні причини, пов'язані із соціально-політичною, ідеологічною, економічною та іншою ситуацією в країні.

2) Соціально-демографічні причини відображають розбіжності в установках і мотивах людей, обумовлені їхньою статтю, віком, належністю до етнічних груп тощо.

3) Соціально-психологічні причини відображають соціально-психологічні явища в соціальних групах: взаємини, лідерства, групові мотиви, колективні думки, настрої тощо.

4) Індивідуально-психологічні причини відображають індивідуальні психологічні особливості особистості (здатності, темперамент, неадекватний рівень домагань, акцентуації характеру, мотиви тощо).

Друга група причин – *приватні* - це причини безпосередньо пов'язані з конкретним видом конфлікту. В ділових міжособистісних відносинах до них відносять: незадоволеність умовами діяльності; порушення службової етики; порушення трудового законодавства; обмеженість ресурсів; розбіжності з цілями, цінностями, засобами досягнення цілей; незадовільні комунікації; незручний графік роботи тощо.

А.Я.Анцупов і С.В.Баклановський розрізняють *об'єктивні й суб'єктивні причини* конфліктів.

Об'єктивні причини різноманітні, до них можна віднести такі: 1) зіткнення значущих матеріальних і духовних інтересів людей у процесі їх життєдіяльності; 2) слабка розробленість правових та інших нормативних процедур вирішення соціальних протиріч, що виникають у процесі взаємодії людей; 3) відсутність значущих для нормальної життєдіяльності людей матеріальних і духовних благ; 4) достатньо стійкі стереотипи міжособистісних і міжгрупових відносин громадян України та інших країн, інших національностей, які сприяють виникненню конфліктів тощо.

До об'єктивних причин, що призводять до конструктивних конфліктів у діловій сфері, відносять: несприятливі умови праці; недоліки в організації праці; невідповідність прав та обов'язків;

неритмічність роботи; незручний графік роботи; низький рівень трудової й виконавчої дисципліни; відсутність чіткості в розподілі обов'язків тощо.

Суб'єктивні причини найчастіше обумовлюють деструктивні конфлікти, характерні для індивідуально-емоційної сфери. Вони пов'язані з тими індивідуальними психологічними особливостями опонентів, які призводять до конфліктного способу вирішення об'єктивного протиріччя, що склалося.

До суб'єктивних причин конфліктів у діловій сфері відносяться: неправильні дії керівника; неправильні дії підлеглих; неправильні дії керівника й підлеглих.

Причини конфліктів виявляють себе в конкретних конфліктних ситуаціях, усунення яких є необхідною умовою розв'язання конфліктів.

Вплив конфліктів на психологію, поведінку, діяльність як опонентів, так і соціального оточення різноманітний і багатозначний. У цьому його функціональність.

Під *функцією конфлікту* розуміють ту роль, що виконує конфлікт стосовно суспільства і його різних структурних утворень: індивідів, соціальних груп, організацій. За своїм змістом функції конфлікту охоплюють як матеріальну сферу, так і духовно-моральну.

Конфлікт як невід'ємний елемент соціального буття особистості і групи може виконувати дві функції: негативну (деструктивну) і позитивну (конструктивну). Тому мета полягає не в тому, щоб усунути або запобігти конфлікту, а в тому, щоб знайти спосіб зробити його продуктивним.

Конструктивні (позитивні) функції конфлікту (існують у конкретних випадках і в певних відносинах) можна розділити на загальні (що проявляються на різних рівнях соціальної системи) і функції на особистісному рівні.

Г.В.Ложкін і Н.І.Пов'якель [9] до *позитивних функцій конфліктів* відносять:

✓ регулятивно-розвиваюча – конфлікт не дає застинути, спонукає до змін і розвитку, відкриває дорогу інноваціям,

Стадія 4. Переговори й ухвалення рішення. Головним завданням даної стадії є кооперація учасників, націлювання їх на спільну роботу. Роль медіатора на даному етапі полягає в тому, щоб надати учасникам пропозиції, які вже були вироблені, і розповісти про процедури й технології, здатні допомогти ухваленню ефективного рішення. Далі медіатор контролює організаційно-технологічну сторону переговорів, у той час як розмову за змістом ведуть самі учасники.

Стадія 5. Складання підсумкового документа. Функція цієї стадії вироблення документа (плану або угоди), в якому були б чітко викладені прийняті учасниками рішення, їхні поточні наміри й варіанти поведінки в майбутньому. Медіатор на даній стадії організовує складання плану, уточнює формулювання, записує ухвалені рішення і стимулює внесення в підсумковий документ пунктів, які вказували б про можливості його коректування у випадку тих, або інших змін.

Проект плану або угоди висвітлюється всім учасникам для того, щоб напередодні наступної сесії вони могли ще раз обміркувати його, і зробити свої виправлення. Особливу увагу варто приділити процедурі підписання спільно розробленого й прийнятого сторонами документа. Рукостискання або підняття келихів із шампанським послужать тут символом того, що сторони перебороли конфронтацію й надалі мають намір вирішувати свої проблеми шляхом кооперації зусиль.

Стадія 6. Правова процедура й затвердження угоди. На медіаторській сесії варто визначити, які механізми забезпечать найбільш швидку й ефективну ратифікацію прийнятого документа, які представники сторін будуть цим займатися, і які ресурси для цього будуть потрібні.

Стадія 7. Виконання, перегляд і корективи угоди. Під час роботи над домовленостями ситуація може змінюватися. У всіх цих випадках буде краще, якщо сторони не обмежаться спонтанною реакцією, а заздалегідь передбачать можливість нових зустрічей. Медіатор може допомогти сторонам: організувати процес переговорів; розглянути кожен аргумент, і знайти рішення для самих «гарячих» аргументів; розділити

прихованих проблем - айсбергів, які поки лише поверхово розуміються учасниками.

На зниження емоційної напруженості й переклад дискусії в конструктивне русло спрямований і *п'ятий крок* вивчення очікувань учасників. Вислуховуючи їхні побажання, медіатор у першому наблизенні робить уявний прогноз про можливості задоволення очікувань і необхідних для цього технологій.

Шостий крок - декларування, обговорення й прийняття правил поведінки на сесії. Учасники повинні усвідомити, що їхня поведінка не може бути безконтрольною. Деякі медіатори формують правила поведінки прямо на сесії, інші ж попередньо включають їх у контракт із клієнтами.

Стадія 2. Аналіз значущих чинників і виявлення проблем. Завдання медіатора на другій стадії - виявити всі наявні проблеми, оскільки більшість конфліктів має, як відомо, комплексний характер. Медіатор із величезного потоку інформації вилучає і записує короткі тези, які можуть бути швидко прочитані, обговорені й засвоєні. У підсумку формується розгорнутий порядок для роботи на наступних сесіях. Тут же учасники вирішують, чи хочуть вони дійти згоди за всіма заявленими проблемами або тільки за деякими, а також визначають черговість їхнього розгляду. У ході другої стадії приймається також принципове рішення про продовження або згортання роботи.

Стадія 3. Пошук альтернатив. Після огляду всіх проблем і визначення серед них головних медіатор запрошує учасників висловитися з приводу шляхів їхнього вирішення, і фіксує висловлення. Наступний крок - аналіз пропозицій на предмет їхньої відповідності деяким критеріям. На даній стадії медіатор виконує два важливих завдання: допомогти учасникам краще сформулювати ті пропозиції, які в них уже є; стимулювати їх до пошуку нових пропозицій, які могли б задовольнити всіх краще, ніж попередні. У випадку недоліку конструктивних пропозицій, отриманих методом мозкового штурму, має сенс попросити учасників ще раз подумати над ними вдома або в перервах між сесіями.

здатним удосконалити й стабілізувати внутрішній світ, відносини, системи;

✓ інноваційно-об'єднуюча – у ході конфлікту люди краще пізнають себе й один одного, конфлікт стимулює рефлексію й розуміння;

✓ згуртованості й структурування – конфлікт сприяє згуртованості груп і колективів;

✓ стимулювання активності – конфлікт підвищує активність людей, знімає «синдром покірності»;

✓ стимулювання особистісного росту – конфлікт стимулює розвиток особистості, підвищення почуття відповідальності, усвідомлення своєї значущості;

✓ психотерапевтична й полегшуюча – конфлікт знімає напругу, дискомфорт, дає їм вихід;

✓ діагностична – іноді можна спровокувати конфлікт, щоб прояснити обстановку й зрозуміти стан справ; у критичних ситуаціях, що виникають у конфліктах, виявляються непомітні до того достоїнства й недоліки людей, створюються умови для розвитку особистості й формування лідерів.

У цілому в літературі виділяють *загальні позитивні функції конфлікту* (поліпшення якості діяльності; підвищення авторитету учасника у випадку його перемоги; активізація соціального життя; визначення невирішених проблем тощо) та *конструктивні функції конфлікту* на особистісному рівні (самопізнання й корекція самооцінки; ослаблення психічної напруженості; сприяння розвитку особистості; адаптація й соціалізація індивідів у групі; спосіб самоствердження й самореалізації тощо).

До негативних функцій конфліктів відносяться:


✓ зіткнення стереотипів і руйнуючих форм самореалізації особистості шляхом маніпулятивного самоствердження й досягнення бажаного ніби в обхід;

✓ погіршення психологічного клімату в колективах і руйнування міжособистісних відносин;

✓ зниження привабливості праці, і, як наслідок, зниження її продуктивності;


- ✓ неадекватність, насамперед, у сприйнятті проблем та учасників конфлікту;
- ✓ виникнення неадекватних психологічних захистів;
- ✓ зниження співробітництва й зменшення можливості партнерства між сторонами в ході конфлікту й після нього;
- ✓ наростання конфронтації, що затягує людей більш до перемоги, ніж до вирішення проблем вибору альтернативного варіанту;
- ✓ збільшення матеріальних та емоційних витрат на вирішення конфлікту тощо.

Таким чином, до загальних деструктивних функцій конфлікту відносять: значне погіршення настрою учасників; руйнування міжособистісних відносин; звільнення співробітників, погіршення соціально-психологічного клімату; погіршення якості спільної діяльності, зниження дисципліни тощо. До конструктивних функцій конфлікту на особистісному рівні відносять: погіршення якості індивідуальної діяльності; розчарування у своїх здатностях; зниження самооцінки; сприяння соціальної пасивності особистості; втрата колишньої мотивації, руйнування ціннісних орієнтацій тощо.

4.  Відомо немало різноманітних класифікацій конфліктів, що розроблені суспільними науками, які досліджують феномен конфлікту: соціологією, психологією, політологією та ін. Необхідність класифікації конфліктів диктується дослідницькими інтересами глибокого проникнення в їхню сутність. Із практичної точки зору класифікація конфліктів важлива й необхідна для вивчення їхніх суттєвих ознак, зв'язків, функцій, відносин, рівнів організації тощо, а також допомагає оцінити можливі шляхи їх розв'язання. Класифікація залежить від критеріїв, які беруться за її основу. Найбільш розповсюджені класифікації конфліктів засновані на таких критеріях, як: склад учасників, мета, засоби прояву тощо.

Фахівці з конфліктології акцентують увагу на *труднощях типологізації*, що пов'язані з низкою обставин: *по-перше*, конфлікти відносяться до категорії соціальних явищ, границі

Отже, медіація – це завжди мистецтво, яке потребує уміння здійснювати процес раціональний і конструктивний, спокійне і розумне обговорення проблем.

3.  Ключовим у посередницькій діяльності медіатора є створення нової ситуації й відносин сторін, що сприяє урегулюванню конфлікту. При врегулюванні протистояння завдання медіатора полягає в тому, щоб не впливати на опонентів, а сприяти переводу конфлікту в ситуацію спільного пошуку розв'язання конфлікту.

Як зазначають фахівці з конфліктології [1; 2; 4; 10; 11], процес медіації має низку стадій, на яких застосовують певні характерні техніки.

Стадія 1. Формування структури й довіри. Ця стадія закладає основу взаємин, якої будуть дотримуватися протягом усього медіаторського процесу. Медіатор повинен витратити значну кількість часу й зусиль для того, щоб процес медіації став зрозумілим і прийнятним для учасників.

На *першому кроці* доцільно розташувати учасників так, щоб вони зручно сиділи (відповідно до їхніх бажань - півколом, командами, індивідуально), добре чули й бачили один одного. Таким чином забезпечуються три важливих аспекти: *комфорт, комунікація й можливість контролю*. Що ж стосується позиції самого медіатора, то вона повинна підкреслювати його нейтральність стосовно проблеми й опонентів.

Другий крок присвячений оголошенню медіатором ролей, які будуть виконуватися ним та учасниками в ході медіаторських сесій. Необхідно відразу ж подякувати учасників за те, що вони вибрали саме цей спосіб урегулювання конфлікту й прийшли на зустріч.

На *третьому кроці* медіатор повідомляє учасникам усе, що він знає про конфліктну ситуацію, демонструючи, що ні від кого не тримає секретів. Основні тези даного повідомлення фіксуються на папері.

На *четвертому кроці* процесу за сигналом медіатора включаються учасники. Цей крок спрямований на з'ясування

прийнятну позицію або позицію іншої сторони, перевіряючи аргументованості кожної позиції, що відстоюється стороною в ході суперечки.

7. *Помічник у виробленні сторонами остаточної домовленості* - у цій ролі медіатор повинен упевнитися, що опоненти точно і ясно розуміють усі умови угоди про врегулювання. Сторони, крім того, повинні бути повністю згодні з умовами угоди, і здатні виконати свою частину домовленості, так щоб урегулювання залишалось міцним і не порушувалося, як тільки сторони спробують його виконати, або раптом зрозуміють усі його наслідки.

Роль медіатора - не просто допомагати сторонам домовитися, але й подбати про те, щоб їхні домовленості були надійними й довгостроковими. Тільки в такий спосіб сторони зможуть досягти стійкого задоволення від угоди й процесу переговорів.

8. *Навчання процесу партнерських переговорів* - у цій ролі медіатору треба вчити сторони думати, діяти й вести переговори з установкою на співробітництво. Більшість учасників переговорів мають потребу в навчанні веденню переговорів з установкою на співробітництво й потребують допомоги при виробленні й пошуку рішень, які б задовольняли як їхні власні інтереси, так й інтереси іншої сторони.

Заслугують на увагу *тактики впливу медіатора на конфліктуючі сторони*:

✓ Тактика почергового вислуховування - застосовується для з'ясування ситуації й вислуховування пропозицій у період гострого конфлікту, коли роз'єднання сторін неможливо.

✓ Директивний вплив - акцентування уваги на слабких моментах у позиціях опонентів. Ціль - схиляння до примирення.

✓ Угода - посередник прагне вести переговори за участю обох сторін.

✓ Тиск на одного з опонентів - посередник доводить одному з опонентів помилковість його позиції.

✓ Човникова дипломатія - медіатор розділяє конфліктуючі сторони й постійно курсує між ними, узгоджує їхнє рішення.

яких явно не простежуються; *по-друге*, будь-який конфлікт має безліч сторін, аспектів і можливих граней, що не дає можливості створити єдину класифікацію, й однозначно відрізнити один тип конфлікту від іншого; *по-третє*, сутність конфлікту найчастіше неможливо визначити навіть по закінченні часу: закамують справжніх джерел, причин і мотивів учасників; *по-четверте*, суб'єктивність дослідника.

Класифікація, що наводиться, є найбільш загальною, і в якій виділено види конфліктів за різними ознаками (див. Додаток Д).

Види конфліктів [11]:

а) від *способу вирішення* – насильницькі і ненасильницькі.

Насильницькі (антагоністичні) - це способи вирішення протиріччя у вигляді руйнування структур усіх конфліктуючих сторін і відмови всіх сторін, крім однієї, від участі в конфлікті. Ця одна сторона й виграє.

Ненасильницькі (компромісні) - опоненти допускають декілька варіантів їхнього вирішення за рахунок взаємної зміни цілей учасників конфлікту, строків, умов взаємодії.

б) від *природи виникнення* – політичні, соціальні, економічні, організаційні.

Політичні — зіткнення політичних груп, організацій, діячів із приводу розподілу владних повноважень.

Соціальний конфлікт являє собою вищу форму, стадію розвитку протиріччя в системі відносин людей, соціальних груп, суспільства в цілому, які характеризуються посиленням протилежних тенденцій і інтересів соціальних спільностей та індивідів.

Економічні — це широкий спектр конфліктів, заснованих на економічних інтересах окремих особистостей, груп, організацій. Це боротьба за всілякі ресурси, пільги, сфери економічного впливу тощо. Особливістю *організаційних* конфліктів є те, що вони є наслідком ієрархічних відносин, організаційного регламентування діяльності особистості й застосування розподільних відносин в організації: використання посадових інструкцій.

в) від *порушених потреб, інтересів, поглядів* – когнітивний.

Когнітивний — конфлікт поглядів, точок зору, знань, тобто когнітивних структур. У такому конфлікті мета кожного суб'єкта - переконати опонента, довести правоту своєї точки зору, своєї позиції.

Конфлікти *інтересів* – це протиборство, засноване на зіткненні інтересів різних опонентів (груп, індивідів організацій).

г) *від напрямків дій* – вертикальні, горизонтальні.

Вертикальні - розподіл обсягу влади, зменшується по вертикалі зверху вниз.

Горизонтальні - взаємодія рівних за обсягом розташованої влади або ієрархічним рівнем суб'єктів.

д) *від ступеня прояву* - відкриті, приховані.

Відкриті — характеризуються явно вираженим зіткненням опонентів: сварки, суперечки, військові зіткнення. При *прихованому конфлікті* відсутні зовнішні агресивні дії між конфліктуючими сторонами, але при цьому використовуються непрямі способи впливу.

ж) *від кількості учасників* – внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові.

Внутрішньоособистісні - являють собою зіткнення всередині особистості рівних за силою, за протилежно спрямованими мотивами, потребами, інтересами. *Міжособистісні* — зіткнення індивідів із групою, між собою, боротьба за інтереси кожної зі сторін. *Міжгрупові* - конфлікти між різними групами, у яких зачіпаються інтереси людей, об'єднаних на період конфлікту в єдині згуртовані групи. Конфлікт між *особистістю й групою* - протиріччя між очікуваннями або вимогами окремої особистості й сформованими в групі нормами поведінку.

з) *від тривалості часу* – короткочасні, затяжні.

Короткочасні є наслідком взаємного незрозуміння або помилок, які швидко усвідомлюються. *Затяжні* - пов'язані із глибокими морально-психологічними травмами або з об'єктивними труднощами.

Отже, конфлікт – складне, багатостороннє соціально-психологічне явище в системі людських відносин, тому видів

опонентами; у процесі попереднього «висловлювання»; під час дискусій із процедурних питань.

2. *Активний слухач* - у цій ролі медіатор повинен слухати активно, для того щоб засвоїти як змістовну, так та емоційну складову.

Активне слухання містить у собі такі компоненти: а) забезпечення зворотного зв'язку мовцеві, щоб упевнитися, що інша сторона почула й зрозуміла мовця; б) зворотний зв'язок може бути «дзеркальним», просто щоб дати зрозуміти мовцеві, що його почули, або впевнитися, що інша сторона теж почула, що було сказано; в) відокремлення емоцій від змістовних питань суперечки; д) зауважувати, розкривати й дошукуватися до щирих інтересів сторін; ж) відокремлювати «не питання» (не пов'язані з реальними інтересами сторін) від «питань» (пов'язаних з інтересами сторін); к) допускати вираження гніву, якщо воно конструктивне тощо.

3. *Безсторонній організатор процесу* - у цій ролі медіатор має кілька функцій: допомога у встановленні основних правил, які ляжуть в основу процедурних угод; допомога сторонам у досягненні процедурних угод; підтримка коректних відносин між сторонами; утримання сторін у рамках процесу; забезпечення й підтримка психологічної задоволеності кожної зі сторін.

4. *Генератор альтернативних пропозицій* - у цій ролі медіатор може допомогти опонентам знайти інші рішення, які, в остаточному підсумку, можуть послужити порятунку репутації сторони.

5. *Розширник ресурсів* - медіатор постачає учасників суперечки інформацією або допомагає їм розшукати необхідну інформацію.

Що стосується юридичних питань, медіатор повинен бути дуже обережний, щоб не давати ніяких юридичних тлумачень, роз'яснень або порад, особливо якщо медіатор - адвокат. Якщо адвокат виконує роль медіатора, він не повинен давати опонентам порад з юридичних питань.

6. *Дослідник реалістичності й виконуваності* - у цій ролі медіатор виступає ніби «адвокатом диявола» - захищає менш

стати засобом приглушення конфлікту. Робота над конфліктом ведеться без вашого партнера з конфлікту. Це допомагає змінити Вашу поведінку в конфлікті - і як наслідок - міняє всю ситуацію. Це може допомогти, якщо інші способи медіації застосувати неможливо.

Завершуючи аналіз участі третьої сторони у вирішенні конфлікту, можна виділити п'ять *типів (або ролей) медіаторів*:

1. «Третейський суддя» - має максимальні можливості для вирішення проблеми. Він вивчає проблему всебічно і його рішення не оскаржується;

2. «Арбітр» - теж саме, але сторони можуть не погодитися з його рішенням і звернутися до іншого.

3. «Посередник» - нейтральна роль. Має спеціальні знання і забезпечує конструктивне вирішення конфлікту. Але остаточне рішення належить опонентам.

4. «Помічник» - організує зустріч, але не бере участь в обговоренні.

5. «Спостерігач» - своєю присутністю в зоні конфлікту пом'якшує його плин.

Перші два стилі називають високоавторитарними. Вони вигідні, якщо потрібне швидке рішення. Якщо конфлікт не занадто напружений, краще використовувати останні три способи.

Є. Іванова, О. Аллахвердова (консультанти центра вирішення конфліктів) досліджуючи процес медіації, визначають такі *функції медіатора*:

1. *Оцінювач конфліктів* - у цій ролі медіатор повинен обдуманно й ретельно вивчити всі виміри суперечки з точок зору обох (або всіх) сторін, що сперечаються. У багатьох випадках у медіатора занадто мало або зовсім немає інформації про обставини суперечки; в інших випадках можуть бути цілі справи або звіти з рекомендаціями, або без них.

У підсумку медіатор у своїй ролі оцінювача конфлікту повинен зібрати якнайбільше даних та інформації. Цю інформацію можна здобути такими способами: з наявних у розпорядженні досьє або газетних статей; у попередніх кокусих із

конфліктів може бути стільки, скільки різних сторін беруть участь в даному розглянутому об'єкті. Вони досить різноманітні, і їх можна класифікувати за різними ознаками.

5. Важливою характеристикою конфлікту є динаміка, яка знаходить своє відображення у двох поняттях: «*етапи конфлікту*» (відображають істотні моменти, що характеризують розвиток конфлікту від його виникнення до розв'язання: виникнення й розвиток конфліктної ситуації; усвідомлення цієї ситуації однією зі сторін та емоційне переживання із цього приводу; початок відкритої взаємодії; розвиток відкритого конфлікту; розв'язання конфлікту) й «*фази конфлікту*» (початкова фаза; фаза підйому; пік конфлікту; фаза спаду). При цьому спостерігається неоднозначність у їхньому визначенні.

Уявний поділ конфлікту в процесі психологічного аналізу на етапи дозволяє розглядати його як явище, що має складну структуру. При цьому окремі стратегії й тактики мають різний сенс на різних стадіях конфлікту. Кожен з етапів (стадій, фаз) конфлікту має характерні ознаки, що дозволяють визначити позиції протилежних сторін, тип відносин між ними.

Перехід від одного етапу до іншого може бути тривалим або коротким. Це залежить від індивідуально-психологічних особливостей взаємодіючих особистостей, значущості цілей щодо ситуації, в якій виникли розбіжності.

Таким чином, під *динамікою розвитку конфлікту* розуміється поступова зміна відносин між взаємодіючими учасниками, що залежить від специфіки їхніх міжособистісних відносин, характерологічних особливостей учасників і значущості переслідуваних ними цілей зі врахуванням чинників, що впливають на них [7].

Охарактеризуємо *основні етапи конфлікту*.

1. Виникнення й розвиток конфліктної ситуації. Конфліктна ситуація створюється одним, або декількома суб'єктами соціальної взаємодії і є передумовою конфлікту.

2. Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним із учасників соціальної взаємодії й емоційного переживання ним

цього чинника. Наслідком і зовнішніми проявами подібного усвідомлення й пов'язаних із ним емоційних переживань можуть бути: зміни в настрої, критичні й недобррозичливі висловлювання на адресу свого потенційного супротивника, обмеження контактів із ним.

3. Початок відкритої конфліктної взаємодії. Цей етап виражається в тім, що один із учасників соціальної взаємодії, який усвідомив конфліктну ситуацію, переходить до активних дій, спрямованих на завдання збитків «супротивникові». Інший учасник при цьому усвідомлює, що дані дії спрямовані проти нього й, у свою чергу, вживає активні відповідні дії проти ініціатора конфлікту.

4. Розвиток відкритого конфлікту. На цьому етапі учасники конфлікту відкрито заявляють про свої позиції й висувують вимоги. Разом із тим, вони можуть не усвідомлювати власних інтересів і не розуміти суті й предмета конфлікту.

5. Розв'язання конфлікту. Залежно від змісту, розв'язання конфлікту може бути досягнуто двома методами (засобами): педагогічними (бесіда, переконання, прохання) та адміністративними (перевід на іншу роботу, звільнення, рішення суду).

Фази конфлікту безпосередньо пов'язані з його етапами й розкривають динаміку конфлікту, насамперед, із погляду реальних можливостей його вирішення.

Основними фазами конфлікту є: початкова фаза; фаза підйому; пік конфлікту; фаза спаду.

Як відмічає Б.Л. Єрґомін, *фазами конфлікту є:*

✓ конфронтаційна (військова) - сторони прагнуть забезпечити свій інтерес за рахунок усунення іншого;

✓ компромісна (політична) - сторони прагнуть по можливості досягти свого інтересу через переговори;

✓ комунікативна (управлінська) - сторони прагнуть дійти згоди в тім, що суверенітетом володіє не тільки кожен суб'єкт конфлікту, але і його інтерес, і ліквідують лише незаконні з погляду співтовариства розходження в процесі руху до взаємодоповнень інтересів.

З погляду Аніти фон Хертел, розв'язання конфлікту може розвиватися за шістьма сценаріями медіації:

Класична медіація. Класична медіація починається з угоди сторін і закінчується виконанням договору. Вона доповнює можливості судового регулювання, розплутує конфлікт, налагоджує зв'язки між сторонами і приводить сторони до згоди.

Внутрісистемна медіація. Медіатор підтримує сторони як третя особа, але є частиною конфліктуючої системи. Наприклад, внутрісистемним медіатором виступає директор з персоналу, що допомагає розв'язати конфлікт між двома співробітниками.

Ноу-хау для комплексних випадків. При класичній і внутрісистемній медіації передбачається, що конфліктні сторони знайомі, і вони хочуть розплутати ситуацію. Але іноді потрібно набагато більше ніж звичайна медіація. Часто сторони не готові до участі в медіації, не знають, що є частиною якоїсь суперечки, не визнають свою долю участі в конфлікті. Медіація в цьому випадку проходить складно, крізь непорозуміння, досаду й недовіру. У таких випадках медіатори застосовують творчі методи розв'язання конфлікту. Робота медіатора в таких випадках відрізняється від класичних процедур і підходить тільки для цих конкретних клієнтів.

Адвокатське посередництво. Медіатором фактично виступає адвокат або адвокати сторін. Адвокат працює в цьому випадку як юрист і як посередник. Він ставить питання як медіатор і регулює обговорення спірних питань. Фактично він допомагає своєму клієнтові досягти довгострокових вигід від взаємодії із другою стороною конфлікту. Така робота вимагає від адвоката професіоналізму, компетенції.

Посередництво в переговорах. У медіації головна мета - домовитися з партнером. Медіатор може внести в переговори гумор, нові ідеї, опис процесу зі сторони. Медіатор помітить і відзначить позиції сторін, їхні інтереси й можливості.

Osamaru – робити на крапці (по-японськи). Якщо партнер із конфлікту ще не готовий до медіації й бесіди з Вами, гарним вибором може стати робота над собою з коучером (індивідуальним тренером) або медіатором. Зміна себе теж може

в) аналіз ситуації керівником, спрямований на встановлення «істини» і вироблення власної позиції (рішення);

г) зустріч з обома конфліктуючими сторонами, на якій ситуація може обговорюватися додатково, і керівник або чинить на учасників конфлікту вплив з погляду своєї позиції, або просто повідомляє їм своє рішення зі спірного для них питання, що може бути прийняте на користь однієї зі сторін, мати компромісний характер, або виявитися деяким новим варіантом.

Важливими елементами дій керівника щодо «моделі арбітражу» є їхня спрямованість на встановлення «істини», з'ясування, хто правий, а хто не правий, прийняття власних рішень (із прийняттям, що впливає звідси, відповідальності за наслідки цього рішення), тим самим, для керівника значною мірою ототожнюється з вирішенням проблеми конфлікту.

3) *Медіаторство (посередництво)* - це особлива форма участі третьої сторони в урегулюванні й розв'язанні конфлікту з метою сприяння процесу переговорів між учасниками конфлікту, при якій консультативні рекомендації не обов'язково повинні прийматися в увагу сторонами, що сперечаються; *або примирення*, в якому акцент робиться не стільки на улагоджуванні питань, скільки на процесі, за допомогою якого конфлікт припиняється.

Медіаторство й примирення, як правило, або взагалі не розрізняються, або ставляться до того самого типу втручання третьої сторони в спірну ситуацію - на тій підставі, що в обох випадках їй належать консультативні, рекомендаційні функції (на відміну від арбітражу). При цьому примирення часто розглядається як один із різновидів медіативного процесу.

Інші науковці виділяють такі моделі посередницької діяльності:

- ✓ фасілітаторство;
- ✓ консультативне посередництво;
- ✓ посередництво з елементами арбітражу.

Основна різниця між ними полягає в ролі третьої сторони на переговорах і ступені її участі у виробленні остаточного рішення.

Важливо відзначити, що фази конфлікту можуть повторюватися циклічно. Наприклад, після фази спаду в першому циклі може початися фаза підйому другого циклу із проходженням фаз піку й фаз спаду, потім може початися третій цикл і т.д. При цьому можливості розв'язання конфлікту в кожному наступному циклі зростають.

Отже, будь-яку стадію й фазу конфлікту варто розглядати лише як певний етап у русі, динаміці конфлікту, що вказує на зв'язок напруги в соціальних відносинах і протистояння опонентів.



Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняттю «конфлікт».
2. Назвіть типи конфліктних ситуацій.
3. Визначте чинники, що впливають на виникнення й розвиток конфліктів.
4. Назвіть основні причини конфліктів.
5. Охарактеризуйте конструктивні функції конфліктів.
6. Проаналізуйте деструктивні функції конфліктів.
7. Дайте визначення основних структурних елементів конфлікту.
8. Що слід розуміти під поняттям «динаміка конфлікту».
9. Охарактеризуйте класифікацію конфліктів.



Теми семінарських занять

1. Конфлікт як вид критичної ситуації.
2. Загальна характеристика конфлікту як соціального феномена.
3. Конфлікт як психологічний феномен.



Теми для рефератів

1. Конфлікт - феномен суспільного розвитку.
2. Конфлікт як тип критичних ситуацій.
3. Об'єктивні та суб'єктивні причини конфліктів.
4. Організаційно-управлінські причини конфліктів.
5. Соціально-психологічні причини конфліктів.

6. Конфлікт: сутність, шляхи попередження та розв'язання.
7. Конструктивні та деструктивні функції конфліктів.
8. Класифікація конфліктів.



Література

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2002. - 551 с.
2. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.И. Конфликтология. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 224 с.
3. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000. – 464 с.
4. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство «ЭКМОС», 2000. – 320 с.
5. Дмитриев А.В. Конфликтология: Учебное пособие. – М.: Гардарики, 2000. – 320 с.
6. Дмитриев Л.И., Кудрявцев В.Н. Кудрявцев С.Н. Введение в общую теорию конфликта. – М.: Изд-во РАН, 1993.
7. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2000. – 368 с.
8. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. – М.: Аспект Пресс, 1996. – 317 с.
9. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта: Учеб. Пособие. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.
10. Основы конфликтологии: Учебное пособие / Под ред. В.Н. Кудрявцева. – М., 1997.
11. Пірен М.І. Конфліктологія: Підручник. – К.: МАУП, 2003. – 360 с.

Тема 4

Теорії прогнозування та попередження конфліктів

1. Механізми виникнення та способи розв'язання конфліктів.
2. Психологічні особливості людини, які впливають на виникнення конфліктів.

(починаючи з 60-х років) до поступової професіоналізації діяльності медіаторів.

Існують групи людей, які, у силу їхнього статусу, відносяться до *офіційних медіаторів*: міждержавні організації (ООН); державні правові інститути (арбітражний суд, прокуратура); державні спеціалізовані комісії (наприклад, зі врегулювання страйків); представники правоохоронних органів (дільничний у побутових конфліктах); керівники структур стосовно підлеглих; громадські організації (профспілки); професійні медіатори-конфліктологи; соціальні психологи.

Неофіційні медіатори, до яких можна звернутися по допомогу в силу їхньої компетентності або великого досвіду: представники релігійних організацій; психологи; соціальні педагоги; юристи.

Медіатор може мати справу з конфліктом, опоненти якого взагалі не пов'язані ніякими відносинами, крім даної конкретної ситуації. Тоді він спрямовує свою діяльність на прийняття рішення з конкретної ситуації.

Розрізняють три основні *форми участі третьої сторони в урегулюванні й розв'язанні конфлікту*.

1) *Суд* — його відрізняє чітко розроблена, законодавчо закріплена процедура розгляду, а також обов'язковість для виконання учасниками конфлікту прийнятих третьою стороною рішень. У цьому випадку участь третьої сторони характеризується максимальним ступенем втручання в конфлікт.

2) *Арбітраж* — характеризується відсутністю строгих норм, що регулюють процес обговорення проблеми; правом вибору третьої сторони самими учасниками конфлікту; обов'язковістю рішень, винесених третьою стороною.

Типовий алгоритм *моделі арбітражу*:

а) бесіда із одним з учасників конфлікту або за його звертанням до керівника, або з ініціативи самого керівника, що вважає необхідним втрутитися в ситуацію;

б) бесіда із другим учасником конфлікту (якій може передувати збір якоїсь уточнюючої або додаткової інформації);

З точки зору Н.В. Гришиної [5], *психологічне посередництво (медіація)* - це форма діяльності, що об'єднує психологічні уявлення про роботу з конфліктами, можливості ситуаційного підходу і досвід, що накопичила конфліктологічна практика.

Отже, медіація – це, перш за все, психологічна допомога опонентам у конфліктних ситуаціях, яка спрямована на відновлення порушених відносин та їхнє продовження на новій, більш конструктивній основі.

При цьому можуть бути виділені такі *принципи психологічного посередництва* [5]:

а) *компетентність* - уміння досконально проаналізувати конфліктну ситуацію й володіння навичками посередницької діяльності;

б) *неупередженість* - посередник повинен займати нейтральну позицію, не роблячи підтримки ні однієї зі сторін конфлікту;


в) *авторитетність* - його можливості впливати на учасників конфлікту.

Ефективність посередницької діяльності залежить від об'єктивних та суб'єктивних показників [10].

Об'єктивні показники дозволяють розглядати втручання посередника як успішне (завершення конфлікту; зниження гостроти конфліктної взаємодії; перехід від односторонніх дій учасників конфлікту до спроб спільного пошуку вирішення проблеми; нормалізація взаємин опонентів).


Суб'єктивні показники, які відображають ступінь задоволеності учасників конфлікту посередництвом.

Отже, медіація є однією із найпопулярніших форм урегулювання суперечок, конфліктів.

2.  Центральною фігурою процесу медіаторства є медіатор. У ролі медіатора може виступати будь-яка особа (наприклад, друзі й родичі, неформальні лідери, колеги по роботі, соціальні працівники, психологи, консультанти), або група осіб, або організація. Розвиток практики медіаторства і його поширення в різних сферах громадського життя призвели

3. Конфлікти та трансактний аналіз.

4. Застосування теорії “соціальних ролей” для визначення причин виникнення конфліктів.

1.  У повсякденному житті людина переживає найрізноманітніші ситуації, у тому числі й важкі, сукупність яких створює їх актуальний життєвий простір. Із психологічної точки зору ситуація – це зовнішні обставини в інтерпретації окремою людиною. Самі ці обставини та їхнє сприйняття, переживання людиною й утворюють у сукупності її життєву ситуацію, причому саме сприйняття й інтерпретація тих, або інших обставин часто відіграють вирішальну роль у виникненні несприятливих і критичних ситуацій у житті людей.

З точки зору А.Я.Анцупова й С.В.Баклановського, важка ситуація характеризується наявністю складних обставин, активністю мотивів особистості, порушенням відповідності між вимогами діяльності й професійними можливостями тощо.

До *основних типів важких ситуацій життєдіяльності* вчені [2] відносять:

✓ *важкі ситуації діяльності* (проблемні ситуації діяльності; критичні ситуації; екстремальні ситуації);

✓ *важкі ситуації взаємодії* (проблемні ситуації взаємодії; передконфліктні ситуації взаємодії; конфліктні ситуації);

✓ *важкі внутрішньоособистісні ситуації* (внутрішньоособистісні ускладнення; внутрішньоособистісні конфлікти; внутрішньоособистісні кризи);

✓ *важкі буттєві ситуації* (ситуації невідомості; ситуації небезпеки; ситуації втрати).

Найважливішим чинником виникнення конфліктів є сприйняття ситуації як конфліктної. Саме сприйняття ситуації як конфліктної «робить» конфлікт - «запускає» для суб'єкта необхідність реагування у вигляді вибору відповідної стратегії конфліктної взаємодії (або відходу від нього) і його наступного розвитку.

Отже, конфліктна ситуація може розглядатися як складна суб'єктивно-об'єктивна реальність, де об'єктивні складові

представлені у вигляді суб'єктивного сприйняття та особистісної значущості для учасників ситуації.

Виникнення конфліктної ситуації не є простим наслідком виникаючих протиріч, але являє собою такий процес:

Зовнішня ситуація → визначення ситуації → конфліктна ситуація.

Інтерпретуючи зовнішню ситуацію як конфліктну, людина починає поводитися за правилами конфліктної взаємодії, трансформуючи, тим самим, ситуацію в конфлікт.

Один із російських дослідників у галузі конфліктології, В.П.Шейнов, у своїй книзі «Конфлікти в нашому житті та їхнє розв'язання» наводить три формули конфліктів (А, Б і В), які описують можливі механізми виникнення конфліктів у повсякденному житті людини.

Перша формула відображає залежність конфлікту (КФ) від конфліктогенів (КФГ).

Конфліктогени – це слова, дії (або відсутність дій), які можуть призвести до конфлікту; це чинники, що сприяють виникненню й розвитку конфлікту, до їхнього числа відносяться слова, інтонації, невербальні прояви, дії (або бездіяльність), які можуть провокувати виникнення або ескалацію конфлікту.

Загальноприйнятої типології конфліктогенів у літературі немає, однак можна говорити про поведінкові, рольові й особистісні конфліктогени:

- ✓ поведінкові прояви переваги, егоїзму й агресії;
- ✓ рольові перетинання трансакцій (у типології Е. Берна);
- ✓ особистісні спілкування з важкими людьми.

Механізм розвитку конфлікту за першою формулою ґрунтується на негативному сприйнятті й негативній реакції особистості, проти якої застосований конфліктоген. При відсутності вольового регулювання такої реакції вона має тенденцію розвитку за законом наростання.

Більш конкретно *першу формулу конфлікту* схематично можна виразити в такий спосіб:

співробітництва, до пом'якшення їхнього протистояння й відновленню відносин.

Медіація доцільна в таких випадках:

1. Конфлікуючі сторони проявляють готовність до спільного пошуку вирішення проблеми, але не можуть знайти точок зіткнення.

2. Коли необхідно прийти до взаємоприйнятого рішення в результаті переговорів і закріпити його документально.

3. Коли спілкування учасників конфлікту ускладнене або припинене, і участь третьої сторони може сприяти зміні цієї ситуації.

4. Коли між сторонами є домовленості, які вони не можуть розкривати третім особам (а тим більше в суді) і хочуть зберегти конфіденційність.

5. Коли сторони обмежені часовими рамками.

6. Коли сторони хочуть залишатися в партнерських або добрих відносинах.

Медіація дозволяє вийти сторонам із безвихідної ситуації, продемонструвати високий культурний рівень сторін, у той час як після судового розгляду все, звичайно, закінчується розривом відносин і неприємними наслідками.

Конфлікти, які необхідно вирішувати в суді:

1. Коли необхідно публічне оголошення суперечки, конфлікту.

2. Коли одна зі сторін хоче використати суд для покарання іншої сторони.

3. Коли існує необхідність судового контролю за поведінкою однієї зі сторін після винесення рішення.

4. Коли суперечка містить у собі карні й конституційні питання.


А.Я. Анцупов і С.В. Баклановський [2] під *психологічним посередництвом* розуміють психологічну допомогу людям у конфліктних ситуаціях, яка спрямована на відновлення порушених відносин та їхнього продовження на новій, більш конструктивній основі.

23. Практична психологія та соціальна робота // Науково-практичний та освітньо-методичний журнал. - №1/28. – 2001. – 56 с.
24. Яценко Т.С. Социально-психологическое обучение в подготовке будущих учителей. – К.: Вища школа, 1987. – 110 с.

Тема 15

Посередницька діяльність у розв'язанні конфліктів

1. Поняття про медіацію.
2. Моделі та функції посередницької діяльності.
3. Процес медіації як форма управління конфліктами.

1.  Процес завершення конфлікту, який відбувається за участі третьої сторони, розглядається як одна із форм управління конфліктами.

Медіація (від лат. mediatio) - посередництво - це процес, в якому нейтральна третя сторона, медіатор, допомагає розв'язати конфлікт, сприяючи виробленню добровільної угоди між конфліктуючими сторонами.

Медіатор полегшує процес спілкування між сторонами, розуміння позицій та інтересів, фокусує сторони на їхніх інтересах, і шукає продуктивне вирішення проблеми, надаючи можливість сторонам прийти до своєї власної угоди (див. Додаток 3).

Медіаторство припускає щонайменше два аспекти його позитивного впливу. Присутність на переговорах третьої сторони сама по собі має позитивний ефект, оскільки знижує ступінь деструктивності у взаємодії сторін. Інший аспект позитивних можливостей медіаторства пов'язаний із процедурою, реалізованою медіаторами. Медіаторство, спрямоване на організацію ефективної комунікації, діалогу між сторонами конфлікту, робить їх активними учасниками процесу розв'язання конфлікту. Їхня взаємодія в цьому процесі спрямована на прийняття взаємоприйнятних рішень, при правильній його організації веде до зниження конфронтації, посилення

$$A \quad K\Phi_1 \rightarrow K\Phi_2 \rightarrow K\Phi_3 \rightarrow \dots K\Phi,$$

де $K\Phi_1$ – перший конфліктоген, $K\Phi_2$ – другий конфліктоген, відповідає на перший і т.д. При цьому важливо мати на увазі, що $K\Phi_2 > K\Phi_1$, $K\Phi_3 > K\Phi_2$ і т.д., тобто кожен відповідний конфліктоген є більш сильнішим, ніж той, на який він відповідає.

Конфлікти, що виникають за першою формулою, умовно називають конфліктами типу А. Важливо відзначити, що, за спостереженнями фахівців, 80% конфліктів виникає поза бажанням їхніх учасників і за вищенаведеною формулою. У зв'язку із цим варто запам'ятати два правила безконфліктної взаємодії:

Правило 1: Не вживайте конфліктогени.

Правило 2: Не відповідайте конфліктогеном на конфліктоген.

Друга формула відображає залежність конфлікту (КФ) від конфліктної ситуації (КС) та інциденту (І) і виражається в такий спосіб:

$$B \quad KС+I = K\Phi$$

Ця формула показує способи вирішення таких конфліктів, які умовно називають конфліктами типу В:

Спосіб 1: Усунути конфліктну ситуацію.

Спосіб 2: Вичерпати інцидент.


Третя формула відображає залежність конфлікту (КФ) від декількох конфліктних ситуацій (КС). Її можна виразити в такий спосіб:

$$B \quad KС_1 + KС_2 + \dots + KС_n = K\Phi, \text{ при цьому } n \geq 2$$

Або сума двох чи більше конфліктних ситуацій призводить до конфлікту. Конфлікти, що виникають за третьою формулою, умовно називають конфліктами типу В. Вирішення таких конфліктів зводиться до усунення всіх конфліктних ситуацій.

Практичне значення формул конфліктів полягає в тому, що вони дозволяють досить швидко здійснювати аналіз багатьох конфліктів і знаходити шляхи їх розв'язання. При цьому варто пам'ятати, що формули, які були наведені, не можуть бути універсальним методом оцінки й розв'язання будь-яких конфліктів. У багатьох випадках вони можуть слугувати лише

орієнтиром у складному й суперечливому процесі управління конфліктами [8].

2.  Аналіз значної кількості конфліктів показує, що в основі практично будь-якого конфлікту перебувають нереалізовані потреби конкретної особистості. Особливо яскраво це проявляється, якщо така особистість має певну владу, можливість приймати рішення. Як відзначає О.М.Громова [7], виникнення конфліктів, як правило, пов'язане із психологічними особливостями особистості; її поведінкою; порушеними потребами, інтересами, мотивами діяльності; неможливістю реалізувати значущі для неї цілі; невідповідністю поведінки особистості очікуванням навколишніх.

До основних характеристик, які визначають її поведінку в конфлікті, відносяться: природні властивості особистості, її індивідуально-психологічні особливості; система потреб, мотивів, інтересів; внутрішнє уявлення особистості про себе, її «Я-концепція».

Першою характеристикою особистості, що стимулює виникнення конфліктних відносин, є: *природні властивості особистості* – це те, що закладено в неї від народження й, як правило, характеризується ступенем виразності таких динамічних характеристик, як активність та емоційність.

Активність індивіда виражається в прагненні до різної діяльності, прояву себе, силі й швидкості протікання психічних процесів, рухової реакції.

Емоційність проявляється в різному ступені нервової збудливості індивіда, динаміці його емоцій і почуттів, що характеризують відношення до навколишнього світу.

На початку 20-х років ХХ століття швейцарський психолог К.Н.Юнг запропонував психологічні особливості індивіда, що впливають із його інтересу до навколишнього світу, назвати «екстраверсія – інтроверсія».

Екстраверсія – характеристика психологічних особливостей особистості, при якій індивід зосереджує свої інтереси на зовнішньому світі, зовнішніх об'єктах, іноді за рахунок своїх

9. Колмогоров П. Формирование толерантности в межличностных отношениях студентов высшего учебного заведения: Автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.01. – Курган, 2000. – 18 с.
10. Лекторский В.А. О толерантности, плюрализме критицизме // Вопросы философии. - 1997. - №11. – С. 46-54.
11. Москаленко В.В. Соціальна психологія: Підручник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
12. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія: Підручник: У 2кн. – Кн.2: Соціальна психологія груп. Прикладна соціальна психологія. - К.: Либідь, 2006. – 560 с.
13. Понятійно-термінологічний словник з соціальної роботи / За заг. ред. І.В.Козубовського, І.І. Мигович. – Ужгород: Вид-во «Мистецька лінія», 2001.- 152 с.
14. Психологические исследования общения / Под ред. Б.Ф.Ломова, А.В. Беляева, В.Н. Носуленко. – М.: Наука, 1985. – 345 с.
15. Скок А.Г. Комунікативна толерантність викладача вищого навчального закладу // Актуальні проблеми психології. Том 1.: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія.: Зб. наук. пр. Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України - К.: Міленіум, 2005. – Ч.15. – С. 113-117.
16. Словарь-справочник по социальной работе / Под ред. Е.И. Холостовой. – М.: Юрист, 2000. – 424 с.
17. Современный словарь иностранных слов. – М., 1993. – 740 с.
18. Солдатова Г.У., Шейгерова Л.А., Шарова О.Д. Жить в мире с собой и другими. – М., 2000. – 105 с.
19. Тишков В. Очерки истории и политики этничности в России. – М., 1997. – 360 с.
20. Философский энциклопедический словарь. – М., 1997 – 457 с.
21. Французско-русский словарь. – М., 1991. – 1020 с.
22. Шапар В.Б. Сучасний тлумачний словник. – Х.: Прапор, 2005. – 640 с.

2. Взаємозв'язок толерантності й конфлікту.
3. Толерантність як керівний принцип соціальної роботи.



Теми для рефератів

1. Толерантність і попередження конфлікту.
2. Толерантність як предмет дослідження.
3. Особливості фрустраційної толерантності.
4. Психологічні чинники, що зумовлюють феномен толерантності.
5. Соціально-психологічна толерантність особистості.
6. Толерантність як важлива професійна характеристика соціального працівника.
7. Психологічні умови та чинники актуалізації толерантності як умови ефективної діяльності організації.
8. Толерантність як розвиток конфліктної ситуації до конструктивного розв'язання.



Література

1. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб.: Питер, 2007. - 288 с.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2002. – 551 с.
3. Бойко В.В. Энергия эмоции в общении: взгляд на себя и на других. – М.: «ФИЛИНЬ», 1996. – С. 186-205.
4. Большой психологический словарь. - М., 2000. – 1063 с.
5. Вишнеvsька Л. Деякі аспекти методології толерантності // Рідна школа. - № 4. – 2003. – С. 43-45.
6. Зяцьков А.Н. Толерантность как педагогическая категория. // Мир образования – образование в мире. – 2006. - №2. – С. 70-78.
7. Кожухарь Г.С. Проблема толерантности в межличностном общении // Вопросы психологии. – 2006. - №2. – С. 3-12.
8. Колесніков Г.О. Менеджерський словник: Навчально-довідкове видання / Укладач Колеснікова Г.О. – К.: ВД «Професіонал», 2007. – 288 с.

власних, у деяких випадках у результаті застосування особистої значущості.

Екстравертам властиві імпульсивність поведінки, активність у жестах, товариськість, прояв ініціативи (іноді зайвої), соціальна адаптивність, відкритість їхнього внутрішнього світу.

Інтроверсія – характеризується фіксацією уваги особистості на своїх власних інтересах, на своєму внутрішньому світі.

Інтроверти вважають свої інтереси найважливішими, надають їм вищу цінність, для них характерна нетовариськість, замкнутість, соціальна пасивність, схильність до самоаналізу, досить ускладнена соціальна адаптація.

Поєднання інтроверсії – екстраверсії з емоційними характеристиками визначає темперамент особистості.

Темперамент – сукупність індивідуальних особливостей особистості, що характеризують динамічну й емоційну сторону її діяльності, а також поведінку, включаючи такі динамічні особливості як: інтенсивність, темп, ритм психічних процесів і станів індивіда.

Другою характеристикою особистості є її система потреб, мотивів, інтересів, тобто те, що пояснює причини поведінки особистості, допомагає зрозуміти прийняті нею рішення, участь або неучасть у конфлікті.

Потреба індивіда – це усвідомлення відсутності – чого, що викликає в людини спонукання до дії.

Є велика кількість і розмаїтість потреб особистості, багато й теорій, що пояснюють поведінку особистості, виходячи з її потреб. Найбільш відомими авторами таких теорій є : А.Маслоу, Д.Макклеланд, Ф.Герцберг.

Мотив – внутрішнє спонукання до діяльності, пов'язане із задоволенням певних потреб, сукупність внутрішніх і зовнішніх умов, що викликає активність особистості. Мотив є підставою вчинків індивіда.

Інтерес – форма прояву пізнавальної потреби особистості, спрямована на той або інший предмет. Інтереси особистості можуть бути вкрай різноманітні: інтерес до музики, літератури, техніки, природи тощо.

Ще одним значущим елементом, що стимулює виникнення конфліктних відносин, є цілі особистості, їхній збіг або розбіжність, відповідність, або невідповідність, а також їхня значущість для учасників конфлікту.

Третьою характеристикою, що визначає поведінку особистості в конфлікті, є подання особистості про себе, її «Я – концепція».

Суть даної концепції полягає в усвідомленні кожною людиною своєї індивідуальності, неповторності, свого «Я», те, яким індивід бачить себе в минулому, сьогоднішньому й майбутньому.

Я-концепція була запропонована американським психологом К.Р.Роджерсом. Вона, по-перше, формується в процесі взаємодії особистості з навколишнім середовищем, і є інтегральним механізмом саморегуляції її поведінки; по-друге, визначає відносно стійку, у більшому або в меншому ступені усвідомлену, пережиту як неповторну систему презентацій індивіда про себе, на підставі якої він будує свої взаємини з іншими людьми. Дане поняття включає подання особистості про себе, свої інтереси, схильності, орієнтації, самоповагу, впевненість у собі.

До складових *Я-концепції* відносяться: Я-реальне, Я-ідеальне та Я-конструктивне.

Я-реальне – це «Я» у сьогоднішньому, воно є синтезом установок самосприйняття й самовідносин. Цей елемент відбиває міру сприйняття себе в сьогоднішньому, ступінь самоповаги або неповаги до себе.

Я-ідеальне – деяка сукупність якостей і характеристик, які індивід хотів би бачити в собі. Я-ідеальне може підминювати Я-реальне, тоді людина живе ілюзією самозамилування, самозакоханості, спілкуватися з нею вкрай складно, її треба увесь час хвалити, заперечення вона не чує. Протиріччя між реальним та ідеальним-Я становить одну з важливих умов саморозвитку особистості.

Я-конструктивне – наше бачення свого майбутнього, воно трансформує елемент нашого ідеального-Я в ціль діяльності: вивчити іноземну мову, щоб бути в майбутньому конкурентоздатним на ринку праці, одержати цікаву роботу.

Толерантність містить у собі визнання рівності, поваги іншого, відмову від домінування і насильства. При цьому критичний діалог постає як один із головних способів реалізації толерантної позиції в процесі міжособистісного спілкування. Толерантність у рамках критичного діалогу стає властивістю відкритості вільного мислення. Діалог і діалогічне мислення виступають одним із сутнісних механізмів формування і розвитку справжньої толерантності, а діалогізм перетворюється в принцип толерантного мислення.

Отже, тільки пильна увага до взаємин, діалогу, бесіди, децентрація із себе на іншу людину забезпечують щирі толерантність, що сприяє спільному розвитку учасників спілкування, а не конкурентним деструктивним відносинам. Чим вищим є рівень толерантності (стресостійкості, конфліктостійкості) та конфліктологічної компетентності, тим краще людина справляється з ескалацією конфлікту.



Запитання для самоконтролю


1. Дайте визначення поняттю «толерантність».
2. Охарактеризуйте комунікативну толерантність.
3. Охарактеризуйте толерантність як потребу і як здібність.
4. Розкрийте сутність толерантності як стійкості особистості до конфлікту.
5. Охарактеризуйте сенсуальну і диспозиційну толерантність.
6. Визначте чинники, що зумовлюють феномен толерантності.
7. Охарактеризуйте види толерантності.
8. Розкрийте зміст основних типів толерантності.
9. У чому полягає взаємозв'язок та взаємозумовленість толерантності й конфлікту?
10. Охарактеризуйте структурно-динамічну модель толерантності в міжособистісному спілкуванні.
11. Наведіть приклади інтолерантної поведінки.



Теми семінарських занять

1. Толерантність як спосіб попередження конфліктів.

заснована (на відміну від толерантності типу «А» і «Б») на набагато повнішому усвідомленні й схваленні людиною реальності [15].

3.  Розглянемо взаємозв'язок толерантності і конфлікту. Толерантність актуалізується не в кожній ситуації, лише в таких, які пов'язані з наявністю антагонізму в міжособистісних стосунках. Антагонізм як протиріччя може бути зафіксований на когнітивному, афективному та поведінковому рівнях особистостей, що спілкуються.

Усвідомлення будь-ким відмінностей між ним/нею й іншою людиною супроводжується: а) запереченням їхнього змісту в іншій людині; б) переживанням несхвалення, відвернення, неприйняття; в) діями до іншої людини, які можуть як виражатися відверто (ображення, відходу і т.п.), так і подавлятися або витіснятися.

Отже, головна *функція толерантності* може бути зрозуміла як спрямування розвитку потенційно конфліктної ситуації до конструктивного розв'язання. У той же час толерантність (виходячи з її різних визначень), є не що інше, як готовність до розуміння і вступу в діалог з людиною, яка викликає негативну реакцію на основі поваги, прийняття, відкритості, уваги і т.п.

Таким чином, саме зміст протиріччя та момент перетворення «негативу» в «позитив» можуть розглядатися як психологічна *специфіка толерантності*.

Толерантність забезпечує успіх адаптації до соціального оточення завдяки тому, що людина, яка спілкується, переконана: інші, як і вона, можуть мати свою позицію, мають здатність бачити факти по-своєму, з огляду на різні обставини.

Толерантність виявляється в прагненні особистості досягти взаємного розуміння й узгодження мотивів, установок, орієнтацій, не вдаючись до насильства, придушення гідності іншої людини, але використовуючи гуманітарні можливості: діалог, роз'яснення, співробітництво. У зв'язку з цим особливу увагу в дослідженнях толерантності науковці приділяють темі діалогу, діалогічному мисленню і взаємодії, а не конфронтації.

Кожне із цих «Я» містить у собі кілька складових.

Я-фізичне фіксує загальне подання про тілесні параметри особистості, її привабливість. Воно поширюється на наші речі, будинок, житло тощо.

Я-соціальне – це відношення до себе в сьогоденні з погляду місця в соціальному відношенні.


Я-емоційне й розумове – наскільки ми задоволені собою, наскільки ми вважаємо себе розумними, розвиненими. Самосприйняття особистості, що сформувалося, лежить в основі взаємин цієї особистості з навколишнім середовищем.

Неадекватне подання про себе створює багато психологічних бар'єрів (спілкування, ігнорування інформації, чужої думки) і конфліктність поведінки.

Кожна людина виробляє свої форми захисних механізмів, які діють іноді на несвідомому рівні.

У кожної людини у свідомості є психологічні захисні механізми свого реального «Я» (проекція, регресія, заміщення, забування, інтроекція, інтелектуалізація, сублімація, раціоналізація, реактивне утворення, конверсія, ідеалізація, компенсація, ідентифікація, заперечення, ізоляція, фантазія), які необхідні для підтримки психологічної рівноваги й психологічного «комфарту» особистості [7].

Психологічні захисні механізми особистості формують суб'єктивні причини конфліктів. Об'єктивні причини тільки тоді є причинами конфлікту, коли унеможливають особистості або групі реалізувати свої потреби, зачеплять особисті або групові інтереси.

3.  Теорія трансактного аналізу була розроблена американським психотерапевтом Е.Берном в 60-х роках ХХ століття. Основні положення цієї теорії викладені ним у книзі «Люди й ігри». Теорія трансактного аналізу може бути з успіхом застосована в практиці прогнозування конфліктів і їхнього попередження в міжособистісній взаємодії [8]. Поняття «трансактний аналіз» означає аналіз взаємодій. Центральною категорією цієї теорії є трансакція.

Е.Берн помітив, що ми в різних ситуаціях займаємо різні позиції по відношенню один до одного, що знаходить своє відображення у взаємодії. Основними позиціями при цьому є три, які були умовно названі Е.Берном: Батько, Дорослий і Дитина (Дитя).

Дитина – проявляє почуття (образи, страху, провини тощо), підкоряється, проявляє безпорадність, ставить запитання: «Чому я? За що мене покарали?», вибачається у відповідь на зауваження тощо.

Дитяче «єго» – стан проявляється у двох основних формах: *адаптована дитина* проявляє себе почуттями й поведінкою, які обумовлені батьківським впливом, наприклад, схильність до нудьги, поступливості, неслухняності тощо; *природна дитина* проявляє себе потаканням своїм бажанням і творчому потенціалу.

Батько – вимагає, оцінює (засуджує, схвалює), вчить, керує, захищає тощо. Батьківське «єго» – стан можна спостерігати в одній із двох форм: *контролюючий* або *необ'єктивний і турботливий* батько.

Дорослий працює з інформацією, міркує, аналізує, уточнює ситуацію, розмовляє на рівних, апелює до розуму, логіки тощо.

Виділяють три основних транзакції: 1) *додаткові*, 2) *перехресні*, і 3) *приховані*.

Додаткові транзакції – це транзакції, при яких люди одержують реакцію того єго-стану, до якого вони зверталися. *Додаткові транзакції* характеризуються збігом напрямків транзакцій стимул – реакція. Наприклад: обговорення світових проблем (Батько – Батько), розмова про роботу (Дорослий – Дорослий), спільні веселощі (Дитина – Дитина).

Перехресні транзакції. Тут трансактна реакція а) виходить від єго-стану, відмінного від того стану, до якого зверталися, або б) може направлятися до єго-стану, що не посилав первісний імпульс. Комунікація переривається при виникненні перехресної транзакції. Перерва може бути досить незначною й миттєвою, а може бути комунікація перервана повністю й наступає конфліктна ситуація.

маленької дитини, в якій процес становлення особи (процес персоналізації) ще не призвів до розщеплення індивідуального і соціального досвіду, до формування «персони», до виникнення «подвійного стандарту», до існування відособлених планів поведінки і переживання.

Толерантність типу «Б» - моральна (терпіння, терпимість, що асоціюється з особою або «зовнішнім Я» людини), характерна для особистісного способу існування, вона є похідною процесу персоналізації і, у віковому аспекті, в тому або іншому ступені властива більшості дорослих людей. «Толерантна» особистість прагне стримуватися, використовуючи механізми психологічних захистів. Проте за своїм «фасадом» вона приховує власну нетерпимість – наростаюче напруження, невисловлену незгоду, пригнічену агресію. Толерантність типу «Б» - це, по суті, прихована, відстрочена внутрішня агресія. Хоча така терпимість виглядає на перший погляд краще, ніж «нетерпимість», і те, й інше є, проте, однопорядковими і одноприродними явищами. Відмінності між ними – лише кількісні, а не якісні, оскільки їхня психологічна основа ідентична. У цьому сенсі можна сказати, що толерантність типу «Б» - це зворотна сторона нетерпимості, різних форм насильства і маніпулювання людиною, ігнорування його суб'єктних характеристик, усього, що деструктивно діє на відносини між людьми.

Толерантність типу «В» - етична – (схвалення, довіра, асоційована з суттю або «внутрішнім Я» людини), побудована на взаємодії із зовнішнім і внутрішнім світом у приймаючій, діалогічній манері. На протилежність насильству і маніпулюванню таку взаємодію припускає як пошану цінностей і сенсів, значущих для іншого, так й усвідомлення та схвалення власного внутрішнього світу, своїх власних цінностей, цілей і бажань, переживань і відчуттів. Для людини з даним типом толерантності напруження і конфлікти зовсім не виключені, можна сказати, вона постійно живе в ситуації напруженого існування, не боїться бути віч-на-віч з цим напруженням, гідно витримувати і приймати його як безумовну екзистенціальну данину. Ця справжня, зріла, дійсно позитивна толерантність

Толерантність як результат розвитку і саморозвитку сприяє ухваленню іншого, збереженню внутрішньої рівноваги. За її спрямованістю можна виділити такі *види толерантності*:

✓ *зовнішню толерантність (до інших)* - сформоване переконання, що дозволяє особистості допускати наявність в інших власної позиції, здатність розглядати конфліктну ситуацію з різних точок зору, враховувати різні аспекти й аргументи; як соціальна якість вона забезпечує відповідну культуру взаємин у суспільстві, побудовану на принципах відмови від насильства, ухвалення іншого, підпорядкування нормам, а не чийсь волі;

✓ *внутрішню толерантність (внутрішня стійкість)* – здатність зберігати рівновагу в конфліктній ситуації, ухвалювати рішення і діяти в цих умовах.


Толерантність як чинник стійкості системи, який може бути розглянутий як цінність, установка й особистісна якість, відіграє важливу роль у попередженні конфліктних ситуацій, в яких особа може опинитися в той або інший момент. Вона також визначає дії особистості в самому конфлікті і в процесі його розв'язання. Ефективність поведінки толерантної особи в конфліктній ситуації порівняно з інтолерантною – значно вище, і це не дивно. Толерантна особа відрізняється психологічною стійкістю – стресостійкістю, конфліктостійкістю. Наприклад, у процесі спілкування толерантність є позицією зрілою, самостійною, такою, що має власні цінності й інтереси особистості. У цьому випадку особистість проявляє готовність захищати своє «Я» неконфліктними засобами. Одночасно особистість з повагою відноситься до позицій і цінностей інших людей, зокрема опонентів у конфлікті, чітко усвідомлює об'єктивні і суб'єктивні труднощі, що виникають у процесі спілкування, і своєчасно на них реагує [1].

У психологічній літературі виділяють такі *типи толерантності* [15]:

Толерантність типу «А» - *природна* (відкритість, допитливість, довірливість) – це природне і безумовне схвалення іншої людини, відношення до неї як до самодостатньої і самоцінної істоти. Така толерантність має місце в житті

Приховані трансакції. Приховане спілкування має місце тоді, коли, створюючи видимість відкритої й соціально прийнятної комунікації, індивід привертає увагу до соціально більш небезпечної комунікації, що припускається. Приховані трансакції можуть мати помсту в повсякденних ситуаціях.

Отже, щоб запобігти конфліктній взаємодії під час спілкування з опонентом, краще займати позицію «Дорослого» і використовувати додаткову трансакцію.

4.  Серед величезної безлічі причин конфліктів насамперед виділяють невідповідність поведінки індивіда очікуванню навколишніх. Таке пояснення причини виникнення конфліктів було висунуто відповідно до теорії соціальної взаємодії або теорії «соціальних ролей». Цю теорію запропонував американський соціальний психолог Д.Г.Мід. Відповідно до цієї теорії особистість у житті розглядається як актор, поведінка якого повинна відповідати певній ролі відповідно до поділу функцій (в організації, у родині, побуті) і очікування навколишніх від цієї ролі. Протягом життя людина грає багато різних соціальних ролей, виходячи з тих функцій, які їй доводиться виконувати: матері, дитини, керівника, покупця тощо. У випадку відповідності поведінки особистості очікуванням навколишній конфлікт не виникає, якщо ж поведінка особистості значно відрізняється від очікуваного, то виникає конфлікт, сила якого може бути різною.

Залежно від характеру міжособистісних відносин виділяють ролі 1) міжособистісні, 2) внутрігрупові, 3) індивідуальні [7].

Міжособистісні ролі являють собою форму поведінки особистості, що очікує від неї людина в силу сформованих між ними відносин (у родині, між родичами, між друзями).

Внутрігрупові ролі – це форма поведінки, очікувана від особистості членами групи, колективу, в які він входить. У кожної особистості в колективі складається свій певний стереотип поведінки відповідно до функцій, які вона виконує, її репутації в членів групи. У різних колективах та сама людина може мати різні статуси й репутацію. Виділяють такі

внутрігрупові ролі: ерудит, організатор, генератор ідей, виразник норм тощо.

Ерудит – визнаний авторитет у певному колективі зі всіляких питань.

Організатор – людина, організаторські здібності якої визнані навколишніми, їй властивий практичний здоровий глузд, висока працездатність, самодисципліна.

Генератор ідей - неординарно мислячий член колективу, що постійно висловлює нові цікаві ідеї, які реалізуються іншими членами колективу.

Виразник норм – розважлива людина, яка сама строго дотримується норм і вимагає цього від інших членів колективу.

Індивідуальні ролі – ролі, які зафіксувалися в поведінці людини у відповідності зі сформованим у неї Я-образом, повторюваністю форм поведінки в різних за змістом умовах і з різними людьми. Відповідно до цих ролей іноді виділяють конфліктні типи особистостей, поведінка яких створює складнощі при спілкуванні з ними.

«Нісенітна людина» - часто виходить за рамки професійної бесіди, нестримана, нетерпляча, своєю позицією й підходом бентежить співрозмовників або співробітників підрозділу й неусвідомлено наводить їх на те, щоб із нею не погоджувалися, сперечалися. Форма поведінки з нею – залишатися в рамках професійної бесіди, і намагатися зберігати спокій, спростовувати її нісенітні твердження треба аргументовано, із залученням усіх інших співробітників.

«Всезнайка» - завжди все знає краще за інших, вимагає слова, усіх перебиває. Форма поведінки – запропонувати іншим співрозмовникам виразити певну позицію відносно її тверджень.

«Базика» - часто й безтактно всіх перебиває, не звертає уваги на час, що він витрачає на свої запитання й відступи. Форма поведінки – з максимальним тактом її зупинити, обмежити час виступу, чемно, але твердо направляти на предмет бесіди.

«Неприступний співрозмовник» - замкнутий, часто почуває себе поза часом і простором, тому що всі недостойні його уваги, він усе знає краще. Форма поведінки – зацікавити в обміні

Можна говорити про толерантність як характеристику індивіда у двох планах – про толерантність як тенденцію (потребу) і толерантність як можливість (здібність).

Толерантність означає наявність певного буттєвого простору, в межах якого людина відкрита для взаємодії зі світом (переважно з іншими людьми) без втрати відчуття цілісності свого Я.

Простір толерантності багатовимірний, в різних вимірах діапазон може не збігатися. Вирізняють такі взаємопов'язані *виміри толерантності*: настановний, відношення, когнітивний, рефлексивний, вольовий, поведінковий.

Настановний вимір стосується несвідомих еталонів самого відношення, міжособистісних та міжгрупових відносин, які опосередковують одне одного у формуванні особистості. *Відношення* є усвідомленим й активним зв'язком людини зі світом – переважно з іншими людьми. *Когнітивний аспект* толерантності містить здатність розуміння особистісних особливостей іншого, як у змістовному, так і в структурному плані. *Вольовий компонент* толерантності визначається сформованістю засобів саморегуляції в ситуації фрустрації. *Поведінковий* компонент толерантності містить вчинки, спрямовані на встановлення контакту, уникання непродуктивних конфліктів або продуктивне їхнє вирішення [15].


Толерантність особистості пов'язана зі стійкістю до зовнішніх дій і внутрішньою стійкістю. У конфліктній ситуації дозволяє, в першу чергу, усвідомлено і об'єктивно віднестися до ситуації, а потім робити обґрунтовані дії. У зв'язку з цим толерантність розглядається як цінність, установка та особистісна якість.

Ефективність поведінки в конфліктній ситуації такої особистості значно вища. Вона відрізняється психологічною стійкістю (стресостійкість, конфліктостійкість). Толерантність є й соціально-психологічним чинником, який спрямовує міжособові відносини в суспільстві до співпраці, пов'язує індивідів між собою, а також сприяє засвоєнню норм, традицій, культурно-історичної спадщини.

випадках, коли людина або не бачить особливих відмінностей між підструктурами своєї особистості та особистості партнера, або не відчуває негативних переживань із приводу відмінностей [15].

Таким чином, *комунікативна толерантність* – характеристика ставлення особистості до людей, яка показує ступінь стійкості до неприємних або неприйнятних, на її думку, психічних станів, якостей і вчинків партнерів по взаємодії. Комунікативна толерантність є однією з найважливіших й інформативніших рис людини. Вона – збірна, оскільки містить чинники людської долі й виховання, досвід спілкування, культуру, цінності, потреби, інтереси, установки, характер, темперамент, звички, особливості мислення та емоційний стереотип поведінки.

Отже, сьогодні *толрантність* розглядається як цінність і норма цивільного суспільства, яка виявляється в праві всіх індивідів та окремих груп бути різними; як готовність до розуміння і співпраця один з одного за наявних відмінностей. Толерантність є ознакою впевненості в собі й усвідомлення надійності власних позицій, ознакою відкритості [12].

2.  Розглядаючи толерантність як характеристику індивіда, важливо зазначити її багатоаспектність і багатовимірність.

І.Б. Гріншпун для характеристики індивідуальних особливостей толерантності вирізняє такі її параметри:

✓ об'єктивну віднесеність толерантності – диференційоване виявлення толерантності відносно різних об'єктів і впливів різноманітного типу;

✓ діапазон толерантності – індивідуально допустима кількість фруструючих впливів;

✓ фокус толерантності – типологічна характеристика, що позначає стилістичну близькість або до «відкритості», або до «резистентності», або їх баланс;

✓ стійкість толерантності – часова характеристика;

✓ динамічність толерантності – мінливість діапазону толерантності в часі та параметри цієї мінливості.

досвідом, визнати його знання й досвід, навести приклади з кола його інтересів.

Таким чином, щоб не допустити виникнення конфліктів, необхідно: не вживати конфліктогени; не відповідати конфліктогеном на конфліктоген; спробувати усунути конфліктну ситуацію; вичерпати інцидент; урахувати природні властивості індивіда, його індивідуально-психологічні особливості (темперамент), систему цінностей, мотивів, інтересів, «Я-образ»; рольові функції виконувати у відповідності до очікувань навколишніх; дотримуватися заданих правил ведення конкурентної боротьби, або припинити взаємодію.



Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення конфліктогенам.
2. Назвіть основні типи конфліктогенів і форми їхнього прояву.
3. Сформулюйте правила виникнення й способи розв'язання конфліктів за другою формулою.
4. Сформулюйте правила виникнення й способи розв'язання конфліктів за третьою формулою.
5. Розкрийте основні характеристики особистості, що визначають її поведінку в конфлікті.
6. Розкрийте сутність та основні положення теорії трансактного аналізу.
7. Охарактеризуйте теорію „соціальних ролей”.



Теми семінарських занять

1. Технології виникнення й способи розв'язання конфліктів.
2. Особисті особливості виникнення конфліктів.



Теми для рефератів

1. Конфлікти в житті людини і способи їх розв'язання.
2. Теорії механізмів виникнення конфліктів.
3. Формули конфлікту як метод оцінки й розв'язання конфліктів.
4. Особистісні особливості виникнення конфліктів.

5. Трансактний аналіз конфліктів.
6. Конфлікти й теорія „соціальних ролей”.




Література

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2002. – 551 с.
2. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб.: Питер, 2007. - 288 с.
3. Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфликтология. – Харьков: Ун-т ВД України, 1997.
4. Берн Э. Игры, в которые играют люди: Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры: Психология человеческой судьбы / Пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 480 с.
5. Богданов Е.И., Зазыкин В.Г. Психология личности в конфликте. – Калуга: КГПУ им. К.Э. Циолковского. – 2002.
6. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000. – 464 с.
7. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство «ЭКМОС», 2000. – 320 с.
8. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2000. – 368 с.
9. Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина. – СПб.: Лань, 1999. – 448 с.

Тема 5

Форми поведінки особистості в конфлікті: моделі та стилі

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

1.  Під час виникнення конфліктної ситуації або на початку розгортання самого конфлікту його учасникам необхідно

суб'єктів міжособистісної діяльності за рахунок зниження чуттєвості.

В основі *диспозиційної толерантності* лежить принципово інший механізм, який забезпечує терпимість особистостей у взаємодії з середо-вищем. Мова йде про готовність особистості до певної (терпимої) реакції на середовище. Ця готовність виявляється на когнітивному, афективному і поведінковому рівнях. За диспозиційною толерантністю стоять певні установки особистості, сукупність її ставлень до реальності: до інших людей, до їхньої поведінки, до себе, до впливу інших людей на себе, до життя взагалі.

У довідковій літературі з соціальної роботи *толерантність* розглядається як «один із керівних принципів соціальної роботи, визнання правомірності культурних, релігійних, расових та інших відмінностей між індивідами, терпиме ставлення до виявлення несхожості у зовнішньому вигляді, поведінці, ціннісних орієнтаціях» [13; 16].

Поняття «*толерантність*», хоч і ототожнюється більшістю джерел з поняттям «терпіння», має яскравішу активну спрямованість. Толерантність – не пасивне, не природне підкорення думці, поглядам і діям інших, не покірне терпіння, а активна етична позиція і психологічна готовність до терпимості в ім'я взаєморозуміння між етносами, соціальними групами, в ім'я позитивної взаємодії з людьми іншого культурного, національного, релігійного або соціального середовища [6].

Отже, *толерантність* (лат. *tolerans* – терпимість) це – прояв терпимості до чужих думок, вірувань, світоглядних уподобань, а також визнання за людиною права на власну думку, публічне її оприлюднення та доведення правомірності; спокійне, виважене ставлення індивіда до суджень інших людей [8].

Що стосується «*комунікативної толерантності*», то, на думку В.В.Бойка, це - толерантність, що обумовлена як свідомими, так і несвідомими реакціями людини на відмінності між її особистісними підструктурами та елементами особистісних підструктур партнера чи збірних типів людей, що існують в її свідомості [3]. Комунікативна толерантність проявляється в тих

точки зору П.Колмогорова [9], толерантність - соціальна норма, цінність і принцип міжособистісної й міжгрупової взаємодії.

В англійському психологічному словнику термін *tolerance* (англ.) визначається як набута стійкість; межа стійкості людини; стійкість до стресу; стійкість до конфлікту; стійкість до поведінкових відхилень [6].

У психологічних словниках «*толерантність*» (від лат. *tolerantia* - терпіння) визначається як: терпимість, віротерпимість, поблажливість [21]; поблажливість до будь-кого, до будь-чого [17]; терпимість до чужих думок, вірувань, поведінки [20].

Представники *психологічного підходу* визначають *толерантність* як повагу та визнання рівності, відмову від домінування й насилля, визнання багатомірності й різноманіття людської культури, норм, вірувань та відмову від переваги будь-якої однієї точки зору [18].

За визначенням Г.С.Кожухар [7], психологічна сутність толерантності суб'єкта міжособистісного спілкування полягає в готовності сприймати іншу людину та вступати з нею у відносини за допомогою критичного діалогу як із співрозмовником у результаті подолання емоційно-когнітивного дисонансу.

Представники *соціально-психологічного підходу* [11; 12] характеризують *толерантність*: як ознаку впевненості в собі й усвідомлення надійності власних позицій, ознаку відкритості; як цінність і норму цивільного суспільства, яка виявляється в праві всіх індивідів та окремих груп бути різними; як готовність до розуміння й співпраці один з одним за наявних відмінностей; як терпимість до різних думок, неупередженість в оцінці людей і подій.

У структурі феномена толерантності особистості В.В. Москаленко виділяє два компонента: сенсуальну толерантність і диспозиційну толерантність особистості [11].

Сенсуальна толерантність пов'язана зі стійкістю особистості до впливів середовища, з послабленням реагування на будь-який несприятливий чинник, зокрема негативних впливів

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 влагодити конфлікт; націлена на пошук прийнятного 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


В.О. Лекторський, М.П. Капустіна, В.В. Шалін). Обґрунтовані різні теоретико-методологічні підходи до створення психології толерантності (А.Г. Асмолов, Д.А. Леонтьєв, О.Б. Орлов). Зроблена спроба психолого-педагогічного аналізу феномена толерантності (Д.В. Зінов'єв, П.Ф. Колмогоров, О.Б. Скрябіна, А.Г. Скок, Т.С. Яценко). Широке коло досліджень присвячено вивченню толерантності як сталості, тобто невідчужуваності зовнішнім впливам. Такий підхід до цієї якості особистості розглянуто в працях Ю.М. Забродіна, Р.В. Брісліна, В.І. Лебедева, В.В. Москаленко. Розглядалась також і психологічна сталість в деструктивних ситуаціях (Г.Ю. Платонов), фрустраційна толерантність (Г.Ф. Заремба, Б.О. Вяткін, К.В. Судаков) і стрес-толерантність (О.О. Баранов і ін.).

Даний феномен має явно виражений складний міждисциплінарний характер. Вивчаючи толерантність, кожен із напрямків: філософський, педагогічний, психологічний та ін. - відкриває «свою» специфіку об'єкта дослідження. Науково обґрунтованого й загально визнаного поняття «толерантність» наразі не існує. Наукові підходи дають різнобічне трактування цього поняття.

З точки зору соціолога Е. Френкель-Брансвіка, *толерантність* - це «здатність особистості сприймати протилежні якості об'єкта, наприклад, сприймати існування позитивних і негативних рис особистості, а також витерплювати двоякі почуття, наприклад, симпатію й антипатію».

У дослідженнях В.Пісоцького *толерантність* виступає як морально-правовий механізм регуляції поведінки людей. В.Лекторський пропонує чотири варіанти розуміння поняття «*толерантність*»: 1) «*толерантність* як байдужість»; 2) «*толерантність* як неможливість взаєморозуміння»; 3) «*толерантність* як поблажливість»; 4) «*терпимість* як розширення власного досвіду й критичний діалог» [10].

За визначенням російського дослідника В.Тишкова, *толерантність* - це «внутрішня установка й відносини особистості та колективу; дія або здійснювальна норма» [19]. З

1.  Толерантність вважалася людською позитивною рисою у всі часи. Вона передбачала терпимість до відмінностей між людьми, вміння жити, не заважаючи іншим, здатність мати права і свободи, не порушуючи прав і свобод інших людей. Толерантність також є основою демократії і прав людини. Нетерпимість у поліетнічному, поліконфесійному або полікультурному суспільстві призводить до порушень прав людини, насильства і збройних конфліктів. Сьогодні політики та науковці усвідомлюють загрозу суспільству, яка пов'язана з проявленням форм інтолерантності та нетерпимості в сучасному світі. Проте необхідність формування установок толерантної поведінки, протидія і конструктивна профілактика різних видів інтолерантності має для сучасного українського суспільства значення не тільки в аспекті національної безпеки.

Отже, теоретичний інтерес до проблеми толерантності викликано, перш за все, докорінними перетвореннями, що відбуваються в мобільному й динамічному суспільстві, а також внутрішніми потребами сучасного українського суспільства, зумовленими кардинальними соціально-економічними та політичними перетвореннями, які призводять до загострення міжнародних, міжрелігійних та інших видів конфліктів, а також до напруженості в міжособистісних відносинах. Толерантність – це основна умова взаємин діяльності в полікультурному світі. Саме тому проблема формування толерантної свідомості стає дедалі привабливішою для вчених. За цих умов проблема толерантності особливо актуальна в наш час і є предметом наукового аналізу багатьох дослідників, метою яких є визначення сутності цього поняття, винайдення ефективних форм і методів виховання толерантності в міжособистісних відносинах.

У пострадянській та вітчизняній науці проблема толерантності як предмета дослідження вивчається не так давно, але інтереси теоретиків і практиків торкалися різних її аспектів. Частково розглянуті загальнофілософські і соціокультурні питання толерантності (Ю. Бромлей, Р.Р. Валітова,

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.

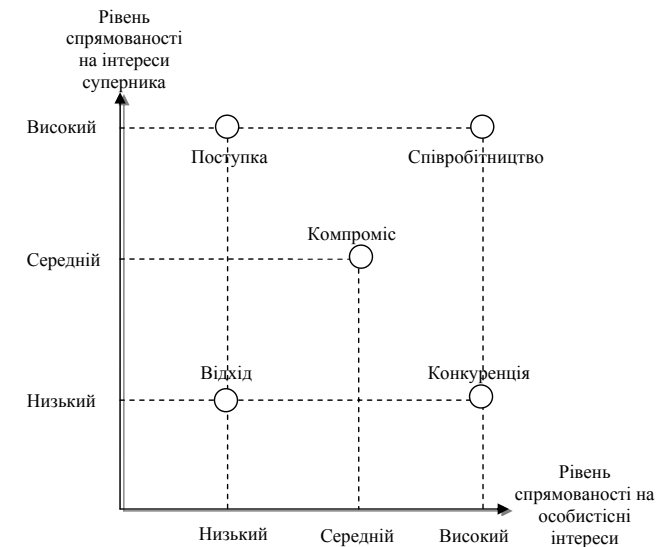


Рис. 2.1 Двовимірна модель стратегії поведінки в конфлікті К.Томаса-Р.Кілмена

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).

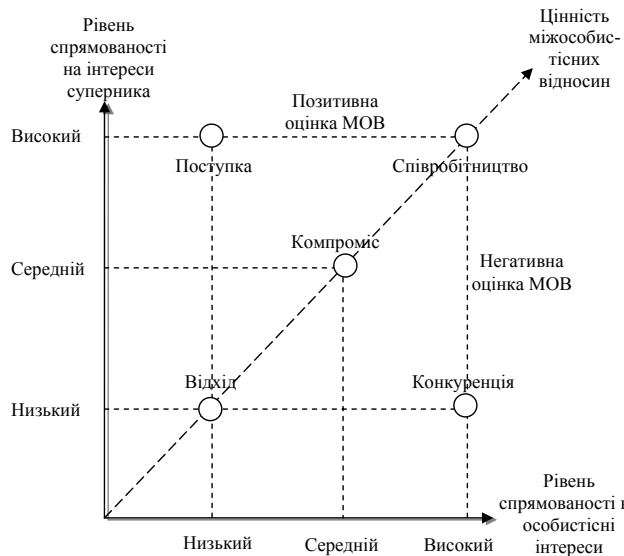


Рис. 2.2 Тривимірна модель стратегії поведінки в конфлікті

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

2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2002. - 551 с.
3. Васильев Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов. - СПб.: Речь, 2002. - 174 с.
4. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 224 с.
5. Гринберг Дж. Управление стрессом. - СПб.: Питер, 2002. - 496 с.
6. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство «ЭКМОС», 2000. - 320 с.
7. Долбаев В.Л. Организационное поведение. - М.: ЦКФ «ЭКМОС», 2002. - 320 с.
8. Зазыкин В.Г. Психология личности в конфликте: Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2004. - 224 с.
9. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Саломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебник. - М.: «ИНФРА», 2003. - 220 с.
10. Китаев-Смык Л.А. Психология стресса. - М., 1983.
11. Крылов А.А. Психология. Учебник. М.: «Зерцало», 2001. - 584 с.
12. Куликов Л.В. Психологическое состояние. - СПб.: «Питер», 2000. - 512 с.
13. Ладанов И.Д. Управление стрессом. - М., 1989.
14. Леонова А.Б. Основные подходы к изучению профессионального стресса // Вестник Московского университета. - 2000. - №3. - С. 4 - 12.
15. Селье Г. Стресс без дистресса. - М.: Прогресс, 1982. - 124 с.

Тема 14

Толерантна поведінка як чинник профілактики конфлікту

1. Особливості і зміст толерантності як стійкості до конфлікту.
2. Характеристика основних типів толерантності.
3. Взаємозв'язок толерантності і конфлікту.

6. Визначте чинники, що впливають на виникнення стресу особистості в конфлікті.
7. Охарактеризуйте психологічні чинники нормалізації стресу.
8. У чому полягає взаємозв'язок та взаємозумовленість стресу й конфлікту?
9. Розкрийте зміст основних етапів управління стресом.
10. Як захиститися від стресу?
11. Назвіть систему заходів, що здатні вплинути на емоції, які супроводжують конфліктну поведінку.
12. У чому полягають прийоми виходу зі стресових ситуацій?
13. У чому полягає специфіка методів управління емоціями в конфлікті?
14. Які засоби подолання стресів Ви використовуєте самі?



Теми семінарських занять

1. Особливості взаємозв'язку стресу й конфлікту.
2. Стресостійкість як спосіб попередження конфліктів.
3. Вплив мого стресового стану на поведінку в конфлікті.



Теми для рефератів

1. Стрес і попередження конфлікту.
2. Психологічні чинники нормалізації стресу.
3. Особливості агресивної поведінки як одна з форм реагування опонентів на конфліктну ситуацію.
4. Характеристика засобів та прийомів зниження агресії в конфлікті.
5. Управління стресом як засіб адаптації особистості до конфліктної ситуації.
6. Характеристика методів нейтралізації стресів як прийомів попередження конфліктів.



Література

1. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб.: Питер, 2007. - 288 с.

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, інтроекція, інтелектуалізація, сублимація, 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 поступка (приспосовування)*, 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. Приспосовування - 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 іншій стороні. 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

- ✓ учіться прийомам фізичного розслаблення, відмовтеся від напружених поз, що викликають стресовий стан;
 - ✓ живіть сьогоднішнім днем: установіть цілі на сьогодні, не вимагайте занадто багато чого від себе;
 - ✓ при необхідності вирішувати складне завдання, від однієї думки про яке опускаються руки, розбийте його на невеликі частини й почніть їх поступово вирішувати;
 - ✓ не дозволяйте потонути в жалості до себе й свого життя, не відмовляйтеся від допомоги близьких;
 - ✓ пам'ятайте, що ви не самотні. Те, що ви відчуваєте зараз, інші витерпіли й вижили. Так буде й у вас.
5. *Не допускайте незгод у родині*
Опір стресу починайте з родини, дому.
- ✓ знаходьте можливість обговорити вдома виниклі проблеми; намагайтеся розділити тривоги іншої сторони;
 - ✓ не «роздратовуйтеся» на домашніх;
 - ✓ учіться слухати проблеми близьких із позитивним настроєм, а не як додаткове навантаження;
 - ✓ будьте завжди разом, нехай проблема поєднує вас, а не вносить додаткові складності.

Отже, конфліктні ситуації часто призводять до стресових станів у індивідів. Разом з тим, негативний вплив стресу можна нейтралізувати за допомогою самоуправління та застосування ефективних методів, які покликані знизити рівень конфліктності та запобігти стресам.



Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняттю «стрес».
2. Розкрийте сутність стресу як одного зі станів особистості, який викликаний конфліктною ситуацією.
3. Проаналізуйте причини й джерела стресу, що викликають конфлікт.
4. Охарактеризуйте види стресу.
5. Які причини можуть зумовити стресовий стан особистості?

Якщо неприємностей не можна уникнути, то доцільно спробувати витягти з них, по можливості, користь за рахунок зміни точки зору:

- ✓ намагайтеся прийняти негативну подію як позитивну (втрата роботи як можливість знайти кращу);
- ✓ поставтеся до стресу як до джерела енергії. У спокійному стані ви не могли б стільки зробити, у збудженому стані встигли незрівнянно більше. Сприймайте проблему як виклик;
- ✓ не думайте про минулі проблеми як про поразку;
- ✓ ви не можете відповідати за вчинки інших людей, а можете тільки контролювати свою реакцію на них. Головне перемога над емоціями;
- ✓ не намагайтеся догодити всім, це нереально, час від часу догоджайте собі самому.

3. *Лікуйтеся від трудоголізму.* Трудоголіки - це люди, для яких нічого не існує, крім роботи. Ознаки такого стану:

- ✓ зниження ефективності в роботі;
- ✓ зневага родиною й громадським життям;
- ✓ деформоване уявлення про те, що важливо в житті.

Як можна досягти балансу в праці й відпочинку:

- ✓ поступово скоротіть число робочих годин на тиждень; забороніть собі працювати по вихідним; уникайте різких змін у роботі й в особистому житті;
- ✓ плануючи свій день, відведіть час на розваги, хобі;
- ✓ щодня необхідно небагато фізичних вправ і свіжого повітря;
- ✓ хоча б один вид діяльності повинен бути пов'язаний із сімейним спілкуванням;
- ✓ забороніть собі використати почуття провини, якщо ви не зайняті роботою - це основна вимога.

4. *Поведінка в кризових ситуаціях.*

Існує кілька способів, що дозволяють пережити серйозні життєві колізії:


- ✓ намагайтеся дивитися в майбутнє в позитивному світлі. Хоча б ненадовго згадуйте, як ви відчували себе, коли все було гарно;

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,

занадто сильної сприйнятливості до хвороб. Крім того, під час стресу нормальний режим харчування порушується, тому важливим є дотримання правильної дієти, вживання в їжу більше овочів і фруктів зелених кольорів.

4) *Психотерапія* – Необхідно звернутися до фахівця-професіонала (психотерапевта, психолога). Він порекомендує найкорисніші техніки в стресовій ситуації, що склалася.

5) *Медитація й розслаблення* – Далекосхідні методи медитації (стан внутрішньої зосередженості, концентрація уваги на будь-чому тощо).

О.М.Громова [6] детально описує *прийоми та рекомендації з виходу зі стресових ситуацій*.

1. *Умійте правильно організувати свій час* - важливий засіб зняття або попередження стресу. Декілька простих правил:

✓ при складанні списку необхідних справ перерахуйте в ньому, крім необхідних, такі, які хотілося б вам зробити саме сьогодні. Регулярно відзначаючи, що вдалося зробити, одержуйте приємне почуття задоволення;

✓ усі справи розносьте за категоріями: головні і ті, що можна зробити пізніше; важливо вміти ставити мету й розставляти пріоритети;

✓ уникайте зайвих обіцянок; це призводить до додаткового навантаження на нервову систему, коли ви не можете виконати обіцяного;

✓ чітко уточніть для себе різницю між активністю й продуктивністю;

✓ проаналізуйте причини втрати часу: тривалі розмови по телефону, очікування в черзі, виконання не запланованих справ. Існує безліч технічних засобів для щоденного планування справ і проведення аналізу втрат часу: щоденники, органайзер, офісні програми персональних комп'ютерів тощо.

2. *Змусьте стрес працювати на вас.*

метою зняття напруження в колективах, зміцнення зв'язків між співробітниками. Вони допомагають людині почувати себе краще, розслабитися, відновити свої сили. Подібні програми існують, і застосовуються на рівні всієї організації. У багатьох програмах в основу ставиться завдання зменшення стресу за рахунок кращої організації праці, зміни характеру праці, установлення реальних планових завдань, поліпшення особистих взаємин в організаціях, створення невеликих робочих груп.

Другий рівень управління стресом здійснюється на *рівні окремої особистості*. Цей спосіб полягає в тому, щоб уміти справлятися зі стресами індивідуально, використовуючи рекомендації й спеціальні програми з нейтралізації стресів. Такі програми включають медитацію, тренінг, фізичні вправи, дієту й іноді навіть молитву. Вони допомагають людині почувати себе краще, розслабитися.

Купер і Маршалл пропонують основні *напрями управління виробничим стресом*: зміна соціального, психологічного та організаційного оточення на робочому місці; забезпечення більшої автономії працівника; побудова «мостів» між роботою і сім'єю працівника; підвищення кваліфікації (у плані усвідомлення своїх рольових позицій і поліпшення міжособистісних відносин); створення в організації сприятливого соціально-психологічного клімату.

4. До методів нейтралізації стресів відносяться [4]:

1) *Метод планування*. Необхідно спланувати вирішення завдань (особистих або службових) на наступний день або на найближчий час. Приділити якийсь час для з'ясування особистих або службових завдань. У планах необхідно співвіднести особисті цілі із цілями організації.

2) *Наступний метод - фізичні вправи*. Регулярні вправи дуже корисні для здоров'я людини, вони є гарним виходом для негативної енергії, благотворно впливають на загальний фізичний стан.

3) *Дієта* - Тривалий стрес може призвести до утворення нестачі вітамінів, ослаблення організму, створює умови для

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 відрізнити 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. Прямолинійний і негнучкий. На превелику силу сприймає точку зору навколишніх, не дуже зважає на їхню

(неможливість отримати своєчасну кваліфіковану допомогу з важливих питань); обмеження свободи поведінки, інтриги і тому подібне.


6. *Позаорганізаційні джерела стресів:*

✓ Основні проблеми менеджера, що виникають у сімейному житті: розподіл часу (працівник кидається між сім'єю і роботою, таким чином, сам менеджер «потребує соціальної підтримки для боротьби з «підводними каменями» сімейного життя); перенесення криз з однієї ситуації в іншу.

✓ Мобільність менеджера - веде до загострення конфліктів у сім'ї, коли необхідно міняти місце проживання і тому подібне (основну тяжкість переїздив, зазвичай, бере на себе дружина).

✓ Відмінності за психометричними даними: екстернали більш адаптивні до різних ситуацій, ніж інтервали; «ригідні» більше реагують на несподіванки, що йдуть «зверху», від начальства; «рухомі» частіше виявляються переобтяженими роботою; орієнтовані на досягнення показують більшу незалежність і включеність у роботу, ніж орієнтовані на безпеку і спокій [10].

Отже, професійний стрес є динамічним процесом. І його виникнення залежить як від мінливого оточуючого середовища, так і від індивідуально-психологічних особливостей кожної людини.

3.  *Управління стресами* являє собою способи адаптації особистості до стресової ситуації. О.М.Громова виділяє два рівні управління стресами [6].

Перший - *на рівні організації*, в результаті змін у політиці, структурі виробництва, вироблення чітких вимог до співробітників, оцінки їхньої діяльності. У деяких організаціях, переважно в закордонних компаніях та окремих вітчизняних банківських структурах, проводять тренінги релаксації (після роботи 2-3 рази на тиждень) з використанням аудіокaset під керівництвом психолога. Проводяться також комунікативні тренінги для розвитку комунікативної культури співробітників, навчання навичкам скидання напруження, виїзні ігрові тренінги з

3. *Підтримка* колег, друзів та родичів допомагає зняти напруження та долати стреси. Особливо важливим це є для тих людей, що мають виражену потребу у взаєморозумінні, дружбі та допомозі.

4. *Активні спроби вплинути на ситуацію* з метою її покращення (поведінка, спрямована на подолання труднощів та перешкод) – як правило, більшою мірою сприяє попередженню стресу в організації та зниженню його рівня, ніж пасивна позиція очікування та невторчання у ситуацію, що склалася.

5. *Ступінь агресивності* – відповідно до проведених досліджень працівники з переважною поведінкою, що відповідає типу підвищеної агресії характеру, більше піддаються стресу як на роботі, так і в побуті. Вони часто виявляють нетерпимість до колег.

Купер і Маршалл досліджували джерела стресу «білих комірців» виявили такі групи професійного стресу [13]:

1. *Чинники професійного стресу, пов'язані з трудовою діяльністю*: дуже багато роботи (перевантаження); погані фізичні умови праці; дефіцит часу (коли весь час чогось не встигаєш); необхідність самостійного ухвалення рішення.

2. *Чинники стресу, пов'язані з роллю працівника в організації*: рольова невизначеність; рольовий конфлікт, коли суб'єкт вважає, що він робить те, чого не повинен, або чого він не бажає робити; мала доля участі в ухваленні рішень в організації.

3. *Чинники стресу, пов'язані із взаєминами на роботі*: взаємини з керівництвом, з підлеглими, з колегами; труднощі в делегуванні повноважень (наприклад, відмова підлеглих виконувати розпорядження керівника).

4. *Чинники, пов'язані з діловою кар'єрою*: професійна «неуспішність», боязнь ранньої відставки; статус невідповідності, повільне або дуже швидке просування, фрустрація через досягнення «межі» своєї кар'єри; відсутність гарантованої роботи (постійне очікування якихось змін); невідповідність рівня домагань даному професійному статусу.

5. *Чинники, пов'язані з організаційною структурою і психологічним кліматом*: неефективне консультування

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 непраоту.

«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 зняряддям 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 протидію 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.

бути ввічливим під час спілкування з будь-якими клієнтами, в той час як деякі з них не дотримуються правил ввічливості. Часто в людей, які за своїми посадовими обов'язками змушені часто спілкуватися з клієнтами, можуть виникати відносно останніх досить сильні негативні емоції, наприклад, обурення, агресія. Але такі емоції знаходяться під забороною на робочому місці. Тому, стримуючи з останніх сил на роботі ці емоції, часто працівники виплескують їх на своїх близьких.

✓ *Емоційна прив'язаність до клієнтів.* – Наприклад, постійних клієнтів менеджер може сприймати як старих знайомих. Якщо такий «старий знайомий» давно не появлявся в компанії, то співробітник починає відчувати невдоволення, і внаслідок цього знижується якість обслуговування інших клієнтів.

✓ *Включення в емоційний стан клієнта.* – Подібні причини виникнення стресу є характерними для психологів та психотерапевтів, менеджерів, на яких клієнти виплескують усі свої проблеми.

✓ *Професійна відповідальність.* – У цьому випадку підвищення чутливості та емоційне «згорання» на роботі призводить до проблем серцево-судинної системи.

Карташова Л.В. [9] до групи *стресових чинників в організації* відносить особисті проблеми, а також специфічні якості та риси характеру самих працівників. Крім того, до числа чинників, що сприяють або, навпаки, перешкоджають виникненню стресу, можуть бути віднесені такі:

1. *Досвід роботи* – як правило, чим довше працюють співробітники, тим краще вони адаптуються до умов роботи в організації та більш успішно переживають труднощі.

2. *Сприйняття* – часто працівники сприймають ситуацію не такою, якою вона є насправді, а такою, якою вона здається їм на певний момент. Наприклад, звільнення з підприємства у зв'язку зі скороченням штату один працівник може сприймати як трагедію, а інший – оптимістично, розраховуючи скоро знайти нову роботу або відкрити свою справу.

одним з сильнодіючих стресових чинників. І це твердження особливо справедливим є для компаній, що продають товар або послуги для елітних клієнтів.

✓ *Непорозуміння з клієнтами.* – Виступає важливим чинником професійного стресу в силу того, що робота з клієнтами – це одна з професій, яка найбільше піддається стресам. Навіть виконуючи свою роботу бездоганно, працівник може стати об'єктом агресії з боку клієнта.

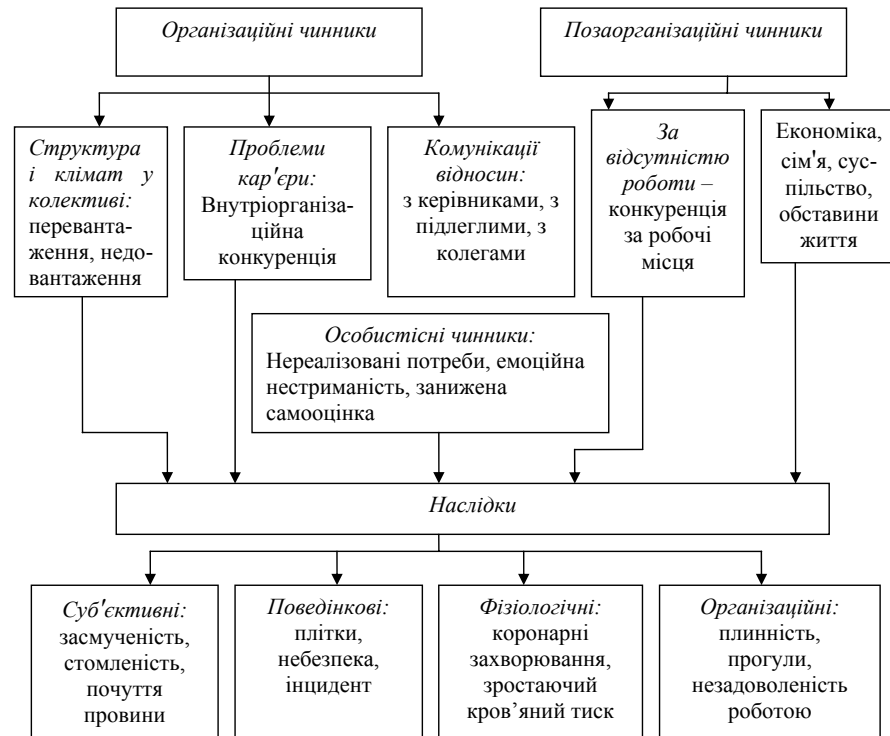


Рис. 4.1 Чинники, що впливають на розвиток стресів (за О.М.Громовою)

✓ *Дотримання стандартів поведінки з клієнтами.* – Працівник (наприклад, продавець або менеджер) зобов'язаний

«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, вивішивши 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.

◆ Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте основні моделі поведінки в конфліктній взаємодії.
2. У чому полягає основна небезпечність конформістської моделі поведінки в конфлікті?
3. Дайте графічне зображення моделі К.Томаса й Р.Кілмена.
4. Дайте графічне зображення тривимірної моделі поведінки особистості в конфлікті.
5. Назвіть основні стратегії поведінки в конфлікті за К.Томасом і Р.Кілменом.

6. Розкрийте сутність стратегій поведінки особистості в конфлікті.
7. Охарактеризуйте умови, при яких суб'єкт конфлікту вибирає стратегію боротьби.
8. Проаналізуйте умови, при яких суб'єкт конфлікту вибирає стратегію компромісу.
9. Визначте умови, при яких суб'єкт конфлікту вибирає стратегію співробітництва.
10. Назвіть основні типи конфліктних особистостей.



Теми семінарських занять

1. Характеристика основних моделей і стратегій поведінки особистості в конфлікті.
2. Типологія конфліктних особистостей.
3. Моя поведінка в конфлікті.



Теми для рефератів

1. Моделі поведінки особистості в конфлікті.
2. Стратегії поведінки особистості в конфліктній взаємодії.
3. Характеристика основних стратегій поведінки.
4. Типи конфліктних особистостей (за С.М. Ємельяновим).
5. Теорії поведінки особистості в конфлікті.
6. Характеристика основних типів акцентуації характеру.



Література

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2002. – 551 с.
2. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! – Новосибирск, 1989. – 260 с.
3. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000. – 464 с.
4. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство «ЭКМОС», 2000. – 320 с.

буде низькою в ранковий час та, навпаки, увечері він відпрацює свої функції.

11. *Заробітна плата* є сильним стресовим чинником у випадку, коли вона не відповідає самооцінці працівника. У цьому випадку стрес може викликати не сума окладу, а порівняння її із заробітною платою колеги.

12. *Непотрібні ритуали* – зайві звіти, різноманітна робота із документами, що притаманне організаціям із бюрократичною структурою, можуть бути джерелом постійного стресу персоналу організації. Ще одним потужним стресовим чинником є незаплановані засідання, збори, якими зловживають деякі керівники.

12. *Особисті проблеми співробітника* – виступають сильним чинником стресу в організації, оскільки поведінка людини підкорюється законам компенсаторного механізму. Тому, наприклад, самотність або інші проблеми в особистому житті можуть підштовхувати людину до надурочної праці. Одним із варіантів наслідків подібної сильної заглибленості у свою роботу є таке: усі проблеми на роботі співробітник сприймає як свої особисті. Інший варіант подальшого розвитку ситуації: внаслідок дії стресу через перевантаження на роботі загострюються проблеми в родині, погіршуються взаємовідносини з близькими людьми.

О.М.Громова виділяє іншу групу *чинників*, які призводять до стресу: *організаційні, позаорганізаційні, особистісні чинники* (див. рис. 4.1).

В окрему групу Долбаєв І.Л. [7] виділяє *чинники стресу*, що виникають у людей, чия професія належить до групи «людина – людина»:

✓ *Конфлікти з колегами.* – Можуть бути викликані різними темпераментами, взаємними антипатіями, або об'єктивними розбіжностями в думках щодо способів виконання роботи.

✓ *Важкі клієнти.* – За результатами досліджень психологічного клімату в колективах, що проводилися в організаціях різних галузей діяльності, відомо, що безпідставні, несподівані, несправедливі обвинувачення клієнтів виступають

матеріально, маніпулювати нашими обов'язками та умовами праці, від них залежить можливість просування по службі певних працівників, ставлення керівництва підвищує або знижує статус підлеглих в уявленні колег. Згідно з результатами соціологічних досліджень, серед працівників, що звільняються, 70 % пояснюють причину свого звільнення відсутністю взаєморозуміння з начальником [9]. Будь-яка організація представляє собою віддзеркалення особистості її керівника. Тому простий чинник психологічної сумісності може стати сильним стресом.

Типовими причинами виникнення стресу в співробітників є: авторитарний стиль керівництва; відносини керівника зі своїми підлеглими, коли він не цінує ініціативу працівників; маніпулювання; особисті якості керівника. Іншим стресором у взаємодії з начальником є такий тип керівництва, за якого працівникам постійно не довіряють там, де згідно з їх власним відчуттям вони заслуговують на довіру. Внаслідок цього в працівника виникає почуття, що його недооцінюють, та інтерес до роботи падає.

8. *Погана комунікація* – це важливий чинник професійного стресу, оскільки в таких умовах ніхто точно не знає, кому, що й коли повинно бути сказане, та ніхто не уявляє собі, яким чином знайти певного співробітника, або яким шляхом певний працівник отримав копії важливих документів. Внаслідок цього виникають напружені відносини між персоналом, і таким чином стрес викликається неможливістю отримати будь-яку інформацію.

9. *Неправильно підібрані кадрові ресурси* – коли працівник виконує роботу, що є нижчою від його кваліфікації, в нього виникають негативні емоції та незадоволеність роботою. Подібна ситуація відбувається, коли на вакансію приймають людину, що має високу або навіть надмірно високу кваліфікацію.


10. *Надурочні години роботи* – можуть викликати стрес. Наприклад, керівник вимагає формального дотримання дисципліни від людини, що є за індивідуальними добовими ритмами «совою». Продуктивність праці в такого співробітника

5. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2000. – 368 с.
6. Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина. – СПб.: Лань, 1999. – 448 с.
7. Обозов Н.Н. Психология конфликта и способы его разрешения. – Л., 1991.
8. Пірен М.І. Конфліктологія: Підручник. – К.: МАУП, 2003. – 360 с.
9. Скотт Д.Г. Конфликты. Пути их преодоления. – К.: Внешториздат, 1991. – 191 с.
10. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. – Минск: Амалфея, 1997. – 277 с.

Тема 6

Технології конструктивної міжособистісної взаємодії в конфлікті

1. Поняття та зміст технологій конструктивного спілкування.
2. Технології раціональної поведінки в конфлікті.

1.  Конструктивне розв'язання конфлікту можливе лише в процесі конструктивного спілкування конфлікуючих сторін. Але часто суперники, перебуваючи в емоційно збудженому стані, не можуть контролювати свою поведінку. Їм не вдається чітко викласти свою позицію, почути й зрозуміти один одного. В остаточному підсумку конфлікт заходить у глухий кут. Усе це, як правило, є наслідком порушення технології конструктивного спілкування й раціональної поведінки в конфлікті.

Під технологіями ефективного спілкування розуміють – способи, прийоми й засоби спілкування, які повною мірою забезпечують взаємне розуміння й взаємну симпатію партнерів по спілкуванню [6].

Як відомо, спілкування характеризується трьома аспектами: комунікативним, інтерактивним і перцептивним. Кожен із них має відносну самостійність і забезпечує певні цілі суб'єктів спілкування. Комунікативний аспект відбиває прагнення

партнерів по спілкуванню до обміну інформацією, інтерактивний проявляється в необхідності дотримання ними встановлених норм спілкування, а також у прагненні їх до активного впливу один на одного в певному напрямку, а перцептивний аспект виражає потребу суб'єктів спілкування у взаємній симпатії, співчутті, співпереживанні.

Особливе місце в змісті технологій ефективного спілкування в конфлікті займають цільові настанови конфліктантів. Насамперед, це пов'язане з істотним протиріччям у самому процесі такого спілкування. З одного боку, суперники особливо мають потребу в тім, щоб правильно зрозуміти один одного. А з іншого боку - такому взаєморозумінню заважає відсутність належної довіри між ними, їх «закритість» по відношенню один до одного, яка обумовлена усвідомленим або неусвідомленим самозахистом у конфлікті. Тому для забезпечення конструктивного спілкування в конфлікті необхідно створити атмосферу взаємної довіри в цьому процесі, сформулювати в собі цільову настанову на співробітництво. При цьому важливо пам'ятати психологічний закон спілкування, що в спрощеній формі говорить: кооперація викликає кооперацію, конкуренція - конкуренцію.

У соціальній психології розробляються різні техніки, стратегії і правила конструктивного спілкування. Особливості цих технік визначаються сферою їх застосування, формою комунікації і типами інформації. У використанні цих технік закладено великий потенціал взаєморозуміння між учасниками спілкування. Основний зміст технологій конструктивного спілкування в конфліктній взаємодії в остаточному підсумку зводиться до *дотримання певних правил і технік спілкування* [6].

Наведемо найбільш істотні рекомендації відносно поведінки в конфліктних умовах:

- ✓ говоріть мовою партнера спілкування (мова повідомлення повинна бути зрозумілою всім суб'єктам спілкування);
- ✓ виявляйте зацікавленість у розмові;
- ✓ зосереджуйте увагу на співрозмовнику, його повідомленні;

вони мають працювати та як їх після цього оцінюватимуть. Якщо відсутній чіткий розподіл обов'язків між співробітниками організації, вони не мають інформації відносно того, хто з них за що відповідає. Внаслідок цього працівник може отримати догану від керівництва або претензію клієнта, на які зовсім не заслуговує [12].

4. *Нецікава робота* - практика показує, що ті працівники, які мають більш цікаву роботу, виявляють менше схвильованості та менше піддаються захворюванням, ніж ті, що займаються нецікавою роботою. Однак погляди на поняття «цікава робота» в людей розрізняються: те, що здається цікавим для одного, зовсім не буде цікаво іншим. Тут має місце внутрішньоособистісний конфлікт, що викликає напруженість та призводить до стресу. Цей конфлікт виявляється у зв'язку з такими явищами, як порушення здоров'я, погані звички, старіння, відставка на пенсію.

5. *Неможливість впливати на прийняття рішення* – Крилов А.А. стверджує, що можливість впливати на події в більшості людей знижує рівень стресу: «Людяма подобається думати, що їхні особисті пропозиції та ідеї з приводу підвищення ефективності роботи можуть отримати визнання. Відчуття безпорадності – це не тільки чинник, що визначає наш статус та усвідомлення власної цінності. Це відчуття викликає високий рівень розчарування та напруженості, особливо коли ми дізнаємось про недоліки в існуючій системі та пропонуємо кращий варіант виконання роботи, а наші варіанти ігнорують або, що ще гірше, кричать на нас» [11].

6. *Прагнення до досконалості* – цей чинник викликає стрес, коли людина постійно працює на повну силу, чекає від себе ще більше, але не бачить результатів своєї праці або незадоволена результатом. Ще одним наслідком зазначеного є небажання передати частину обов'язків будь-кому ще, оскільки здається, що ніхто не зможе виконати цю роботу краще.

7. *Часті непорозуміння з керівництвом* - являють собою досить потужний чинник професійного стресу в організації, оскільки керівники мають можливість впливати на працівників

Згідно з О.В.Ромашовим, можна виділити три основні категорії *джерел професійного стресу*: а) організаційні характеристики і процеси; б) умови праці і міжособистісні відносини; в) вимоги, що висуваються роботою і рольові характеристики.

Аналіз наукової літератури з проблеми стресу дає можливість виокремити *чинники стресу*, що діють всередині будь-якої організації й викликають професійний стрес.

1. *Перевантаження або надто слабе робоче навантаження*, тобто завдання, яке необхідно виконати за конкретний період часу. В цьому випадку працівникові доручили величезну кількість завдань або необгрунтований рівень випуску продукції за певний проміжок часу. В цій ситуації виникає схвильованість, фрустрація (почуття краху), а також почуття безнадії та матеріальних втрат. Однак недостатнє навантаження може викликати такі ж самі відчуття. Працівник, який не отримує службових завдань, що відповідали б його можливостям, також відчуває фрустрацію, стурбованість відносно своєї цінності в соціальній структурі організації та відчуває себе не винагородженим. Стан фрустрації переважно притаманний людині, яка знаходиться у стані міжособистісного конфлікту та у важких умовах.

2. *Конфлікт ролей* – виникає, по-перше, коли до працівника в організації висувають суперечливі вимоги; по-друге, внаслідок порушення принципу одноособовості (два керівники можуть надати працівникові різні вказівки відносно одного предмета), по-третє, внаслідок розбіжностей між нормами неформальної групи та вимогами формальної організації. У цій ситуації людина може відчути напруження та схвильованість, бо вона намагається бути прийнятою групою, з одного боку, та дотримуватися вимог керівництва – з іншого.

3. *Невизначеність ролей* – виникає тоді, коли працівник не впевнений у тому, що від нього чекають. На відміну від конфлікту ролей, тут вимоги не будуть суперечливими, але вони невизначені та неконкретні. Люди повинні мати правильне уявлення про сподівання керівництва – що вони мають робити, як

✓ уточнюйте, чи правильно ви зрозуміли як загальний зміст прийнятої інформації, так і її деталі;

✓ повідомляйте іншій стороні в перефразованій формі зміст прийнятої інформації;

✓ у процесі прийому інформації не перебивайте опонента, не давайте поради, не критикуйте, не підбивайте підсумок, не відволікайтеся на підготовку відповіді;

✓ домагайтеся, щоб вас почули й зрозуміли. Дотримуйте послідовності повідомлення інформації. Не переконавшись у точності прийнятої партнером інформації, не переходьте до нового повідомлення;

✓ виявляйте інтерес до проблем партнера;

✓ підтримуйте атмосферу довіри, взаємоповаги, проявляйте симпатію до партнера;

✓ використовуйте невербальні засоби комунікації: частий контакт очей; кивання голови в знак розуміння тощо, прийоми, які налаштовують до конструктивного діалогу;

✓ умійте відрізнити головне від другорядного. Здавалося б, чого простіше, але життя показує, що зробити це досить складно. Але якщо регулярно аналізувати конфліктну ситуацію, мотиви своєї поведінки, якщо намагатися зрозуміти, що дійсно, «питання життя й смерті», а що просто власні амбіції, і навчитися відкидати несуттєве, то можна діяти за порадою Д.Карнегі: «Не дозволяй собі роздратовуватися через дрібниці, які варто нехтувати й забути. Пам'ятай, що життя занадто коротке, щоб витратити його на дрібниці». Уміння відрізнити головне від другорядного повинне допомогти кожному знайти правильну лінію поведінки в конфлікті;

✓ зберігайте внутрішній спокій – це свого роду захист від усіх неприємних життєвих ситуацій, який дозволяє людині вибрати належну форму поведінки;

✓ проявляйте емоційну зрілість і стійкість, по суті, можливість, і готовність до гідних учинків у будь-яких життєвих ситуаціях;

✓ надавайте значення заходу впливу на події, що означає здатність зупинити себе й не «давяти» або, навпаки, прискорити

подію для того, щоб «володіти ситуацією» і вміти адекватно реагувати на неї;

✓ умійте підходити до проблеми з різних точок зору, обумовлену тим, що ту саму подію можна оцінити по-різному, залежно від зайнятої позиції. Якщо розглядати конфлікт із позиції свого «я», буде одна оцінка, а якщо спробувати подивитися на цю ж ситуацію з позиції свого опонента – можливо, усе здасться іншим. Важливо вміти оцінювати, зіставляти, поєднувати різні позиції;

✓ будьте готові до будь-яких несподіванок. Відсутність упередженої лінії поведінки дозволяє швидше перелаштуватися, вчасно й адекватно відреагувати на зміну ситуації;

✓ сприймайте дійсність такою якою вона є, а не такою, якою людині хотілося б бачити її. Цей принцип тісно пов'язаний із попереднім, слідування йому сприяє збереженню психічної стійкості навіть у тих випадках, коли все здається позбавленим внутрішньої логіки й змісту;

✓ намагайтеся «вийти» за рамки проблемної ситуації. Як правило, усі «нерозв'язні» ситуації в остаточному підсумку розв'язні, безвихідних ситуацій не буває;

✓ використовуйте спостережливість, яка необхідна не тільки для оцінки навколишніх та їхніх вчинків. Багато непотрібних реакцій, емоцій і дій відпадуть, якщо навчитися неупереджено спостерігати за собою. Людині, що вміє об'єктивно оцінити свої бажання, спонукання, мотиви, ніби збоку, набагато легше управляти своєю поведінкою, особливо в критичних ситуаціях;

✓ застосовуйте далекоглядність як здатність не тільки розуміти внутрішню логіку подій, але й бачити перспективу їхнього розвитку. Знання «що до чого призведе» охороняє від помилок і неправильної лінії поведінки, запобігає формуванню конфліктної ситуації;

✓ спробуйте зрозуміти інших, їхні помисли й вчинки. В одних випадках - це означає примиритися з ними, в інших - правильно визначити свою лінію поведінки. Багато непорозумінь у повсякденному житті траплялися тільки через те, що не всі

6. *Професійний стрес конкуренції* – цей вид професійного стресу є досить поширеним. Часто в оточуючих (колегах) людина бачить своїх «конкурентів». У даному випадку «людина, що постійно живе заради «професійної гонки», починає жити «не своїм життям»: вона обирає роботу не за своєю схильністю, а відповідно до певного престижу, її оточують тільки «потрібні люди», а на друзів не вистачає ані часу, ані сил.

7. Окремо виділяється *професійний стрес успіху* – інтенсивний стрес працівник може відчувати і тоді, коли він досяг великого успіху. Дуже часто після великого досягнення настає стан «відсутності сенсу» того, що здійснилося.

8. *Проблема великих грошей та супроводжувачий її професійний стрес*. Великий вигреш або несподіваний спадок приносять не радість, а ще більші проблеми, шкоду. У цьому випадку відома формула «Усе зло від великих грошей» дійсно спрацьовує.

Отже, серед великої кількості різновидів професійного стресу, можна виділити такі: інформаційний стрес; комунікативний; професійний стрес досягнення; стрес, викликаний страхом зробити помилку; професійний стрес конкуренції; професійний стрес успіху, а також професійний стрес, що супроводжує проблему великих грошей.

3. 🖐 До чинників, що викликають стреси, належать: дефіцит часу, негативні емоції, складні проблеми в сім'ї, негативний мікроклімат у колективі, негаразди на роботі тощо.

А.Я.Кібанов [4] наводить групи стресорів, які можуть призвести до конфлікту: *виробничі*, (перевантаження, погане обладнання тощо); *рольові* (рольовий конфлікт, відповідальність за людей, недостатній статус і т. ін.); *структурні* (погана комунікація, невірно побудована ієрархія, недостатня співучасть); *кар'єрні* (несправедливість, недостатня можливість для просування по кар'єрних сходах); *відносини* (відносини з керівником, підлеглими, колегами, клієнтами); *позаорганізаційні* (відносини в сім'ї, стан економіки, обставини життя, ріст цін).

Аналіз наукових джерел дає можливість виділити такі *види стресів*, що виникають в процесі трудової діяльності:

1) *робочий стрес*, що виникає з причин, пов'язаних із умовами праці, організацією робочого місця; 2) *професійний стрес*, пов'язаний із самою професією, видом діяльності; 3) *організаційний стрес*, який виникає внаслідок негативного впливу на працівника особливостей організації.

Самоукіна Н.В. виділяє такі *види професійного стресу* в сучасній організації:

1. *Інформаційний стрес* – виникає в умовах жорсткого ліміту часу та погіршується в умовах високої відповідальності виробничого завдання. Часто інформаційний стрес супроводжується невизначеністю ситуації (або недостовірною інформацією про ситуацію) та швидкою зміною інформаційних параметрів.

2. *Емоційний стрес* – виникає в ситуації реальної або уявної небезпеки (наприклад, почуття провини за невиконану роботу, відносини з колегами тощо). Часто руйнуються глибинні установки та цінності робітника, пов'язані з його професією.

3. *Комунікативний стрес* – вид професійного стресу, що пов'язаний з реальними проблемами ділового спілкування. Він виявляється у підвищеній конфліктності, нездатності контролювати себе, невмінні тактовно відмовити у будь-чому, незнанні засобів захисту від маніпулятивного впливу тощо.

4. *Професійний стрес досягнення* – становить особливий інтерес для досліджень, оскільки головною проблемою тут виступає невідповідність рівня сподівань реальним можливостям людини.

5. *Стрес, викликаний страхом зробити помилку*. Страх помилки пов'язаний з двома моментами: надто сильна внутрішня установка людини тільки на досягнення нею успіху; заборони або покарання з боку керівництва організації у випадку припущення помилки.

Страх зробити помилку часто блокує творчі здібності співробітника. Людина поступово починає відмовлятися у своїй роботі від усього нового та пов'язаного з певним ризиком.

люди вміли, або ж не хотіли свідомо поставити себе на місце інших. Здатність зрозуміти протилежну точку зору допомагає передбачати поведінку людей у тій або іншій ситуації;

✓ умієте використовувати досвід з усього, що відбувається, тобто «вчитися на помилках», причому не тільки на своїх. Таке вміння – враховувати причини минулих помилок і невдач – допомагає уникнути нових.

Комунікативний процес у людському спілкуванні дуже багатий за своїми формами. Залежно від знакових систем, які використовуються, виділяють вербальну (знаковою системою є мова) і невербальну (використовуються різні немовні знакові системи) комунікації. Невербальна комунікація має здатність не тільки підсилювати або послаблювати вербальний вплив, але й виявити наміри учасників конфліктної взаємодії.

Обличчя людини, її жести, міміка, загальний стиль поведінки, хода, її манера стояти, сидіти, звичні пози та їхні зміни під час розмови, просторова орієнтація по відношенню до партнера - усе це має певний зміст і несе інформацію про внутрішній стан людини. Варто навести значення деяких жестів і поз, які можуть допомогти зрозуміти поведінку і стан партнера в конфліктних ситуаціях. Вони підкажуть як вести себе в конфлікті, як краще відреагувати на слова партнера. Ця додаткова інформація допоможе вчасно розрядити конфлікт, що назріває. Особливо важливо розуміти жести і пози захисту, несхвалення.

Наведемо деякі з них (за С.М.Ємельяновим):

Холодний, трохи прищулений погляд, штучна посмішка говорять, що співрозмовник «на межі» і може спалахнути сварка.

Розкриті руки долонями вверх – це свідчить про щирість, відкритість. Розстебнутий піджак символізує про відкритість, дружнє розташування. Руки заховані (за спину, у кишені) – свідчення того, що людина відчуває власну провинку або напружене сприйняття ситуації. Руки схрещені на грудях свідчать про неприйняття позиції опонента, людина із зусиллям стримує себе, щоб не перебити опонента. У такому разі краще сповільнити мову і рух, ніби пропонуючи партнеру зробити те ж саме.

Якщо співрозмовник смикає скатертину, або грається авторучкою – він нервується. Кулаки стислі – це може означати, що людина захищається, обороняється. І навпаки, кисті рук розслаблені – свідчить про те, що опонент спокійний.

Людина сидить на краєчку стільця, схилившись уперед, голова злегка нахилена й опирається на руку – говорить про зацікавленість розмовою. Голова злегка нахилена набік - уважне слухання. Людина опирається підборіддям на долоню, вказівний палець уздовж щоки, інші пальці нижче рота - критична оцінка.

Почісування підборіддя, долоня захоплює підборіддя – можливо людина обмірковує рішення. Якщо опонент повільно знімає окуляри, ретельно протирає скло - може означати, що бажає виграти час, готується до рішучого опору.

Під час свого висловлення співбесідник прикриває рот рукою; опонент злегка торкається носа або віка – це може свідчити про нещирість, обман. Людина прикриває рот рукою під час слухання; слухаючи, злегка торкається підборіддя, носа або вуха - сумнів, недовіра до співрозмовника. Людина намагається на вас не дивитися - це може говорити про скритність, утаювання своєї позиції. Погляд убік від вас - підозра, сумнів.

При рукостисканні людина тримає свою руку зверху – в цьому випадку можна припустити, що опонент відчуває свою перевагу, упевненість. І навпаки, при рукостисканні людина тримає свою руку знизу – означає підпорядкування. Хазяїн кабінету починає збирати папери на столі, тим самим він хоче показати, що розмова закінчена.

Мовець жестикулює стислим кулаком – відбувається демонстрація влади, погроза. Підняті плечі й опущена голова, малювання на листі паперу – співбесідник ображений. У цьому випадку необхідно намагатися переключити розмову на іншу тему, а пізніше в'яснити причину образи.

Зіниці розширені можуть свідчити про зацікавленість інформацією і взагалі бесідою. І навпаки: зіниці звужилися – це може говорити про скритність, або стійку свою позицію.

Отже, невербальні засоби спілкування частіше всього використовуються для встановлення емоційного контакту зі

пошуком адекватної відповіді на цей стимул. Його викликають: обман, образа, погроза, небезпека, інформаційне перевантаження тощо.

Психологічний стрес зазвичай поділяють на: а) емоційний стрес, що має місце в ситуаціях, які загрожують безпеці людини, її соціальному статусу, економічному благополуччю (наприклад, втрата роботи), міжособистісними відносинам (проблеми у сфері спілкування тощо); б) інформаційний стрес - виникає під час інформаційних перевантажень, коли людина, котра має величезну відповідальність за наслідки своїх власних дій, не встигає приймати правильні, відповідні рішення.

О.Н.Громова [6] виділяє такі різновиди стресів: *хронічний, гострий, фізіологічний, психологічний (емоційний, інформаційний)*.

Хронічний стрес припускає наявність постійного значного навантаження на людину, в результаті якого його психологічний або фізіологічний стан перебуває в підвищеному напруженому стані (тривалий пошук роботи, постійний поспіх, з'ясування відносин).

Гострий стрес – стан особистості після події або явища, в результаті якого в неї витрачається «психологічна» рівновага (конфлікт із начальником, сварка із близькими людьми).

Фізіологічний стрес виникає при фізичному перевантаженні організму (занадто висока або низька температура в робочому приміщенні, сильні запахи, недостатня освітленість, підвищений рівень шуму).

Психологічний стрес є наслідком порушення психологічної стійкості особистості із цілої низки причин: зачеплене самолюбство, образа, робота, яка не відповідає кваліфікації. Крім того, стрес може бути результатом психологічного перевантаження особистості: виконання занадто великого обсягу робіт, відповідальність за якість складної й тривалої роботи. Варіантом психологічного стресу є *емоційний стрес*, що появляється в ситуаціях погрози, небезпеки, образи. *Інформаційний стрес* виникає в ситуаціях інформаційних перевантажень або інформаційного вакууму.

будь-яку значущу для неї потребу, в результаті чого відбувається багаторазове посилення дії психологічних механізмів захисту, фізіологічних можливостей.

Людина в стані стресу здатна на неймовірні (у порівнянні зі спокійним станом) вчинки: у момент стресу в кров викидається велика кількість адреналіну, мобілізує всі резерви організму, і можливості людини різко зростають, але на деякому інтервалі часу. Тривалість цього інтервалу й наслідки для організму в кожної людини свої. У цілому вважається, що невеликий і не тривалий стрес може бути навіть корисний для виконання роботи і не шкідливий для людини, а тривалий і значний стрес створює проблеми як для особистості, так і для організації при виконанні поставлених завдань.

Достатньо поширеною є класифікація стресів, що запропонована В.І. Розовим із визначенням характерних ознак.

Класифікація стресів за критерієм впливу на людину виокремлює такі їхні види:

✓ Емоційно-позитивний, викликаний позитивними подіями. У людей з ослабленим здоров'ям навіть цей вид стресу може спровокувати негативні наслідки;

✓ емоційно негативний – спричиняється негативними подіями. Цей вид стресу є менш контрольований людиною, і тому більш небезпечним для її здоров'я.

Залежно від строку тривання бувають:

✓ короткочасний (гострий) стрес, якому властива швидкість і несподіваність виникнення;

✓ довгостроковий (хронічний) стрес – може бути наслідком гострого стресу, але часто виникає через незначні, слабоінтенсивні, але постійні множинні чинники.


За походженням і механізмом розвитку розрізняють:

✓ фізіологічний стрес, для якого характерне опосередкування стресорів гомеостатичними фізіологічними механізмами організму. Він викликається такими стрес-чинниками, як біль, холод, спека, голод, фізичні перевантаження;

✓ психологічний стрес опосередковується психологічними процесами оцінки передбачуваної погрози стресового стимулу і

співрозмовником і підтримки його в процесі бесіди, а також для отримання інформації про те, що люди в дійсності думають про інших.

Невербальні засоби спілкування, по-перше, здатні вказати співрозмовнику на особливо важливі моменти повідомлення; по-друге, доповнюють зміст висловлення; по-третє, свідчать про відношення до співрозмовника, оскільки в них виражаються почуття мовця; по-четверте, дають можливість судити про саму людину, про його стан на даний час, про його психологічні якості.

2.  Процес ефективного спілкування суб'єктів конфліктної взаємодії безпосередньо пов'язаний з їхньою раціональною поведінкою в конфлікті. Відомо, що конфлікт завжди супроводжується переживанням емоцій, які негативно впливають на наш стан, і що сплеск емоцій у процесі вирішення суперечки - поганий «суперник», і, як правило, призводить до загострення конфліктної ситуації. Емоційне порушення заважає опонентам зрозуміти один одного, воно не дозволяє їм чітко висловити свої думки, тому управління емоціями в конфліктній взаємодії є однією з необхідних умов конструктивного вирішення проблеми.

Конфлікт завжди супроводжується переживанням емоцій, які негативно впливають на наш як емоційний, так і фізичний стан. Для успішного управління конфліктом, у першу чергу, необхідно подолати емоційні реакції.

А.Я. Анцупов виділяє низку *причин*, які вимагають взяти емоції під контроль: *по-перше*, стрес, який завжди присутній у конфліктній ситуації, і супроводжується сильними емоційними переживаннями, призводить до зниження контролю свідомості над поведінкою; *по-друге*, під час розвитку конфлікту збільшується втягування учасників, що само по собі призводить до зростання конфліктності; *по-третє*, тривале та регулярне перебування в деяких негативних емоційних станах пагубно впливає на стан організму, що призводить до виникнення соматичних розладів.

С.М.Ємельянов [6] *під технологіями раціональної й конструктивної поведінки в конфлікті* розуміє сукупність способів психологічної корекції, спрямованої на забезпечення конструктивної взаємодії конфліктів, на основі самоконтролю емоцій.

Серед технологій варто назвати способи звільнення від гніву, що пропонує Д.Скотт [8]. Так, один зі способів позбутися власного роздратування називається *візуалізація*. Процес візуалізації зводиться до того, щоб уявити себе так, що ти щось робиш, або будь-що говориш. Наприклад, уявіть, що ви виражаєте свої почуття людині, на яку розгнівані. Ви домагаєтеся відчуття звільнення, нічим при цьому, не ризикуючи. Ритуал звільнення аналогічний, але тут на перше місце виступають уявні дії. Є кілька способів, за допомогою яких ви могли б досягти бажаного результату. Розглянемо деякі з них:


1-й спосіб - рятування від гніву за допомогою «заземлення». У цьому варіанті ви уявляєте гнів, що входить у вас як пучок негативної енергії від людини, або енергії, що народжується в конфліктній ситуації. Потім ви уявляєте собі, що ця енергія опускається у вас і спокійно йде в землю.

2-й спосіб - рятування від гніву за допомогою «проекування» і знищення його. Цей спосіб полягає в тому, що ви випромінюєте свій гнів, і проектуєте його на якийсь уявний екран. Потім ви берете уявну променеву гармату й «стріляєте» у нього. (Це дає вихід бажанню насильницьких дій). З кожним влученням ваше роздратування слабшає і, в остаточному підсумку зникає зовсім.

3-й спосіб - рятування від гніву полягає в очищенні енергетичного поля або аури навколо себе. Із цією метою варто встати або сісти й зробити низку рухів руками над головою, уявляючи собі, що цими рухами ви «очищаєте» енергетичну оболонку навколо цієї частини тіла. При цьому необхідно змусити себе відчувати, що ви витягаєте із себе роздратування, або інші негативні емоції й потім струшуєте їх.

Існують й інші способи рятування від гніву, що пропонує Д.Скотт. Також варто відзначити, що кожна людина використовує

підходів, знань, навичок поведінки та діяльності. Треба бути постійно готовим до всього спектру проблем, що нас оточують, готовим при необхідності розсунути межі своєї уяви про них, щоб адекватно реагувати на труднощі. Глибина розуміння людиною того, що відбувається з нею, її сім'єю, економікою, нацією, країною, людством, суттєво впливає на стрес і конфлікти.

2.  Стрес є невід'ємною частиною сучасного життя з його надмірним ритмом та постійними навантаженнями. Він справляє вплив на всіх, і його впливу неможливо запобігти. Сьогодні людина знаходиться практично в постійному стресі. До стресу можуть призводити інтенсивні переживання втрати, погіршення міжособистісних відносин. Стрес може бути викликаний конфліктною ситуацією, особливостями професійної діяльності та іншими чисельними чинниками. Закономірним наслідком стресових станів є зниження продуктивності різних видів діяльності, порушення здоров'я людини, ускладнення в спілкуванні.

Участь у конфліктних ситуаціях досить часто супроводжується посиленням стресових станів людини. Конфлікт являє собою складні взаємини між опонентами, забарвлені сильними емоційними переживаннями. Таким чином, участь у конфлікті припускає витрат емоцій, нервів, сил, а це може призвести до разового або хронічного стресу. Разом із тим, неадекватне сприйняття ситуації, що відбувається через стресовий стан одного з її учасників, досить часто призводить до конфліктів.

Первісне поняття «*стрес*» означало стан індивіда, що виникає як відповідь на різноманітні екстремальні впливи зовнішнього середовища. Це поняття виникло у фізіології для позначення реакції організму у відповідь на будь-які несприятливі впливи. Канадський біолог Ганс Сельє (1907-1982 р.) розробив вчення про стрес, засноване на понятті адаптаційного синдрому.

Дія стресу, так само, як і конфлікту, тісно пов'язана з потребами особистості, неможливістю особистості реалізувати

Тема 13

Стрес і попередження конфлікту

1. Вплив меж світосприйняття людини на стрес і конфліктність.
2. Сутність і види стресу.
3. Чинники, що викликають стреси.
4. Методи управління стресом.

1. ☞ Фахівці з конфліктології [1] зазначають, що просторові, тимчасові, імовірнісні та змістовні межі світосприйняття помітно впливають на стрес і конфліктність людини. Людина може обмежити своє світосприйняття *просторовими рамками* різних масштабів. Можна побачити себе зі своїми проблемами в масштабах Землі, Сонячної системи і Всесвіту. Чим ширше просторові межі світосприйняття людини, тим рідше вона відчуває стрес і йде на конфлікти.

Сприйняття життя має також *часові межі*. Якщо людина живе в межах сьогодення, то в неї одна частота й інтенсивність стресу і конфліктів. Якщо ж межі її світосприйняття простираються далеко в майбутнє, то й стрес, і конфлікти в неї інші. Розширення часових меж світосприйняття необхідно не тільки шляхом знання минулого, але й прогнозування майбутнього, що дозволить чіткіше уявити свої важкі ситуації й протистояти стресу.

Імовірнісні межі світосприйняття визначаються масштабами розмаїтості явищ, ситуацій, подій, з якими людина може зіштовхнутися у своєму житті. Чим ширше імовірнісні межі світосприйняття людини, чим більше вона бачила, знає, допускає, тим рідше вона попадає в стрес у зв'язку з тим, що виявляється психологічно готовою практично до будь-якого варіанту розвитку подій.

Змістовні межі проблеми визначаються глибиною проникнення людини в сутність речей. Ступінь проникнення в сутність, що відбувається, може бути різною, але вона повинна бути адекватною ситуації. Різні життєві ситуації мають різне значення для життєдіяльності людини, вимагають різних

свої, тільки їй притаманні способи позбавлення гніву під час важких конфліктних ситуацій.

Оволодіння названими технологіями досягається спеціальними заняттями й тренуваннями. Тому зупинимося на деяких прийомах управління емоціями в переговорному процесі з розв'язання конфліктів. Ці прийоми доступні кожній людині й не вимагають спеціальної підготовки. Насамперед, варто пам'ятати про можливі негативні емоційні реакції на гострі ситуації й не допускати їхнього прояву.

Дану технологію умовно можна назвати *емоційною витримкою*.

Спокійна реакція на емоційні дії партнера - перше правило самоконтролю емоцій. Коли ваш партнер перебуває в стані емоційного збудження, ви в жодному разі не повинні піддатися чинності психологічного закону зараження, і не ввійти в такий стан самі. У цьому випадку, утримавшись від емоційної первісної реакції, досить корисно ставити запитання: «Чому він поводиться так? Які його мотиви в даному конфлікті?» Поставивши собі такі запитання й відповідаючи на них, ви досягаєте цілої низки переваг. По-перше, у критичній ситуації ви змушуєте активно працювати свідомість і тим самим додатково захищаєте себе від емоційного вибуху; по-друге, своєю поведінкою ви даєте можливість супротивникові «випустити пар»; по-третє, ви відволікаєтеся від непотрібної, а часом і шкідливої інформації, що може виплеснути супротивник у збудженому стані; по-четверте, відповідаючи на запитання, ви вирішуєте дуже важливе й складне завдання, - шукаєте причину конфлікту, намагаючись зрозуміти мотиви свого суперника.

Позитивний ефект дає обмін змістом емоційних переживань у процесі спілкування. Повідомляючи про свої образи, переживання, партнери одержують розрядку. Але такий обмін повинен бути здійснений у спокійній формі, а не у формі взаємних образ. У процесі обміну емоціями в ході бесіди партнери усвідомлюють зміст, що відбувається, і тим самим забезпечують подальший конструктивний розвиток

переговорного процесу. Умовно, дану технологію називають - *раціоналізацією емоцій*.

Раціоналізація емоцій, обмін змістом емоційних переживань у процесі спокійного спілкування - друге правило самоконтролю емоцій.

Говорячи про раціоналізацію емоцій, варто підкреслити важливість усвідомлення причин своєї небажаної емоційної реакції на попередньому етапі переговорів. Це дозволить уникнути негативних емоцій на наступних етапах. Однією із причин небажаних емоційних реакцій партнерів у переговорному процесі часто є заниження їхньої самооцінки. Неадекватність емоційної поведінки в цьому випадку пояснюється одним із механізмів психологічного захисту - регресією. Щоб виключити емоційні реакції, варто підтримувати високий рівень самооцінки в собі й в опонентів. Дану технологію можна назвати *підтримкою високої самооцінки*.

Підтримка високої самооцінки в переговорному процесі як основа конструктивної поведінки - третє правило самоконтролю емоцій.

Також заслуговують на увагу *методи управління емоціями*, що пропонує М.М.Васильєв [4]. Він виділяє декілька етапів протікання емоцій у конфлікті.

1. Процес сприйняття події, формування психічного образу та символізації його у свідомості.

2. Емоційна оцінка події.

3. Внутрішнє емоційне переживання.

4. Зовнішня емоційно-насичена поведінкова реакція.

5. Емоційний слід після виходу із ситуації.

Локалізація етапів дозволяє виробити систему заходів, що здатні зробити дієвий вплив на емоції, які супроводжують конфліктну поведінку, що має суттєве значення для адекватної оцінки конфліктної ситуації опонентами і прийняття зважених неконфліктних рішень.

5. Розв'язання конфліктів: психологічний підхід.

6. Сутність розв'язання конфліктів та аналіз основних підходів до їхнього вивчення.



Література

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2002. – 551 с.
2. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000. - 224 с.
3. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000. – 464 с.
4. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство «ЭКМОС», 2000. - 320 с.
5. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2000. – 368 с.
6. Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина. – СПб.: Лань, 1999. – Гл. 12.
7. Обозов Н.Н. Психология конфликта и способы его разрешения. – Л., 1991.
8. Пірен М.І. Конфліктологія: Підручник. – К.: МАУП, 2003. – 360 с.
9. Уткин Э.А. Конфликтология: теория и практика. – М.: Экмос, 1998. – С. 94-132.
10. Чуликов А.Н. Управление конфликтами. – М., 1995.

Отже, управління конфліктом залежить від правильно підібраних методів та ефективності їх застосування.



Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняттю «управління конфліктом».
2. Охарактеризуйте особливості управління конфліктами.
3. Визначте принципи управління конфліктами.
4. Які види діяльності суб'єкта управління включають у свій зміст процес управління конфліктом?
5. Поясніть поняття «прогнозування конфлікту» і «попередження конфлікту».
6. Що слід розуміти під регулюванням конфлікту?
7. Назвіть етапи регулювання конфлікту.
8. Що слід розуміти під розв'язанням конфлікту?
9. Назвіть передумови розв'язання конфлікту.
10. Охарактеризуйте форми завершення конфлікту.
11. Проаналізуйте чинники, що впливають на процес розв'язання конфліктів.
12. Охарактеризуйте етапи розв'язання конфліктів.
13. Охарактеризуйте методи управління конфліктами.
14. У чому полягає особливість міжособистісних методів управління конфліктами.



Теми семінарських занять

1. Технології управління конфліктами.
2. Компетентне управління як чинник попередження конфлікту.
3. Попередження та управління конфліктами.



Теми для рефератів

1. Алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами.
2. Загальна характеристика методів управління конфліктами.
3. Характеристика основних чинників, що впливають на процес розв'язання конфліктів.
4. Розв'язання конфліктів: конфліктологічний підхід.

Відповідно із цими етапами М.М.Васильєв [4] пропонує такі *методи управління емоціями*, які розділяє на п'ять груп:

- ✓ методи, що спрямовані на зміну процесу сприйняття події;
- ✓ методи, що спрямовані на зміну емоційної оцінки сприйнятої події;
- ✓ методи, що спрямовані на зміну процесу внутрішнього емоційного переживання події;
- ✓ методи, що спрямовані на зміну зовнішньої, доступної для спостереження реакції;
- ✓ методи, що спрямовані на зміну емоційного сліду, що залишився після припинення конфліктної взаємодії.

Отже, особливе місце в забезпеченні самоконтролю над емоціями в конфлікті займають аутотренінг, соціально-психологічні тренінги, а також формування установок на конструктивну поведінку в конфліктній взаємодії.



Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте технології ефективного спілкування в конфлікті.
2. Назвіть суттєве протиріччя процесу спілкування в конфлікті.
3. Сформулюйте основні правила ефективного спілкування в конфлікті.
4. У чому полягають правила безконфліктного спілкування?
5. Поясніть значення деяких жестів і постав, які можуть допомогти зрозуміти поведінку й стан партнера в конфліктній взаємодії.
6. Що розуміють під технологіями раціональної поведінки в конфлікті?
7. Розкрийте сутність основних способів звільнення від гніву, що пропонує Д.Скотт.
8. Сформулюйте правила самоконтролю емоцій.
9. Охарактеризуйте методи управління емоціями за М.В.Васильєвим.



Теми семінарських занять

1. Технології конструктивного спілкування та раціональної поведінки в конфлікті.
2. Емоційні стани, що супроводжують конфліктну взаємодію.
3. Мій емоційний стан у конфлікті.



Теми для рефератів

1. Технології ефективного спілкування: зміст та особливості.
2. Характеристика технологій раціональної поведінки в конфлікті.
3. Правила безконфліктної поведінки.
4. Способи управління емоціями (за Д.Скотт).
5. Методи управління емоціями (за М.В.Васильєвим).



Література

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2002. – 551 с.
2. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб.: Питер, 2007. - 288 с.
3. Богданов Е.И., Зазыкин В.Г. Психология личности в конфликте. – Калуга: КГПУ им. К.Э. Циолковского. – 2002.
4. Васильев Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов. – СПб.: Речь, 2002. – 174 с.
5. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000. – 464 с.
6. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2000. – 368 с.
7. Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина. – СПб.: Лань, 1999. – Гл.3; 13.
8. Скотт Д.Г. Конфликты. Пути их преодоления. – К.: Внешториздат, 1991. - 191 с.

б) *метод швидкого рішення*. Рішення із проблеми, що викликала конфлікт, приймається в найкоротші строки, майже миттєвою угодою. Це стає можливим у випадках: гострого дефіциту часу для ухвалення докладного рішення, викликаного, зокрема, ситуацією, що склалася; взаємного бажання конфлікуючих сторін брати участь у пошуку більш прийнятних варіантів угоди; коли конфліктна ситуація не є гостро конфронтуючою інтересам сторін; упевненості сторін у тім, що швидке рішення рідко знижує витрати в порівнянні з іншими сценаріями конфлікту.

3. *Для управління конфліктом* найбільш раціональним й виправданим є використання всього управлінського механізму впливу на конфліктну ситуацію й поведінку учасників конфлікту.

Загальні *рекомендації із впливу на конфліктну ситуацію* можуть бути зведені до такого.

✓ Визнати існування конфлікту, тобто наявність протилежних цілей, методів в опонентів, визначити самих учасників конфлікту.

✓ Визначити можливість переговорів. Уточнити яких саме: з посередником або без нього; хто може бути посередником, щоб влаштував конфлікуючі сторони.

✓ Погодити процедуру переговорів: визначити де, коли і як почнуться переговори.

✓ Виявити коло питань, що становлять предмет конфлікту.

✓ Розробити варіанти рішень. Конфлікуючі сторони пропонують кілька варіантів рішень із розрахунком витрат по кожному з них, з урахуванням можливих наслідків.

✓ Прийняти спільне рішення. У результаті взаємного обговорення варіантів рішень сторони приходять до загального рішення, що доцільно подати у вигляді комюніке, резолюції тощо.

✓ Реалізувати ухвалене рішення на практиці. Конфлікуючі сторони повинні продумати, як організувати виконання ухваленого рішення, визначити завдання кожної з конфлікуючих сторін у реалізації результатів переговорів, зафіксувавши в погодженому рішенні.

необхідної інформації й відходу від ухвалення негайного рішення; підключення інших сил для розв'язання конфлікту; наявності страху перед протилежною стороною або конфліктом, що насувається; коли час конфлікту, що насувається, складається невдало.

До відходу від конфлікту не слід вдаватися в тих випадках, коли проблема, що лежить у його основі, дуже важлива, або при наявності перспективи досить тривалого існування основ даного конфлікту.

Різновидом методу відходу від конфлікту є *метод бездіяльності*. При цьому методі розвиток подій віддається на відкуп часу, іде за течією, стихійно. Бездіяльність виправдана в умовах повної невизначеності, коли неможливо передбачити варіанти розвитку подій, пророчити наслідки.

Наступний різновид цього методу – *поступки* або пристосування. У цьому випадку адміністрація йде на поступки за рахунок зменшення власних вимог. Цей метод використовується, коли адміністрація виявляє свою неправоту; коли предмет зіткнення більш важливий для іншої сторони, а не для вас; у випадку мінімізації втрат, коли перевага явно на іншій стороні й ви програєте; коли гармонія й стабільність особливо важливі.

Сюди ж можна віднести *метод згладжування*, що використовується в організаціях, орієнтованих на колективні методи трудового процесу. Даний підхід заснований на переконанні, що розбіжності між сторонами, які зіштовхуються, не настільки значні. Навпроти, підкреслюються спільні інтереси.

2. *Погашення конфлікту* у свою чергу припускає використання різних методів:


а) *метод прихованих дій* (застосовується у випадках, коли: збіг економічних, політичних, соціальних або психологічних обставин унеможливує відкритий конфлікт; відсутнє бажання мати справу з відкритим конфліктом через острах втрати іміджу; неможливо з тих, або інших причин залучення протилежної сторони в активну протидію);

РОЗДІЛ 3. ТИПОЛОГІЯ КОНФЛІКТІВ ТА ЇХ ОСОБЛИВОСТІ

Тема 7

Внутрішньоособистісні конфлікти

1. Поняття про внутрішньоособистісний конфлікт.
2. Види внутрішньоособистісного конфлікту.
3. Форми прояву та способи подолання внутрішньоособистісного конфлікту.

1.  Внутрішньоособистісний конфлікт є одним із найскладніших психологічних конфліктів, що розігрується у внутрішньому (психічному) світі людини. Кожна людина постійно існує в конфліктній ситуації не тільки з навколишнім середовищем, але, перш за все, з собою. Важко уявити людину, яка б не піддавалася внутрішньоособистісним конфліктам. З такими конфліктами людина зіштовхується повсякденно. Ситуація внутрішньоособистісної напруги і суперечливості в певних рамках і ступені не тільки природна, але й необхідна для розвитку та удосконалювання самої особистості. Вони є необхідними моментами розвитку особистості. Але деструктивні внутрішньоособистісні конфлікти несуть серйозну небезпеку для особистості: від тяжких переживань, що викликають стреси, до крайньої форми свого вирішення - суїциду. Тому для кожної людини важливо знати: 1) сутність внутрішньоособистісних конфліктів, 2) їхні причини й 3) способи вирішення.

Внутрішньоособистісний конфлікт – це конфлікт усередині психічного світу особистості, що являє собою зіткнення її протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цінностей, цілей, ідеалів тощо), які вимагають свого вирішення й викликають внутрішню роботу, спрямовану на його подолання [9].

Для опису конфліктів цього виду в психології використовуються поняття «інтрапсихічні», «внутрішні», «особистісні», «внутрішньоособистісні», «інтрасуб'єктивні»,

«персональні» або «психологічні». Усі ці терміни вживаються як синоніми [8].

Важливо враховувати *специфіку внутрішньоособистісного конфлікту* при його виявленні, яка полягає в такому:

✓ особливість структури конфлікту: відсутність суб'єктів конфліктного протистояння в особі окремих особистостей або груп, сторонами внутрішньоособистісного конфлікту виступають одночасно існуючі в структурі особистості різнопланові й суперечливі інтереси, цілі, мотиви й бажання;

✓ специфічність форм протікання й прояву: такий конфлікт протікає у формі важких переживань, супроводжується специфічними станами: страхом, депресіями, стресом, може вилитися в невроз або психоз;

✓ латентність протікання як для оточення, так найчастіше й для самого індивіда. Часто людина й сама не усвідомлює, що вона перебуває в стані конфлікту;

✓ внутріособистісний конфлікт виникає тільки тоді, коли сили, що діють на особистість, є рівновеликими [9].

А.Я.Анцупов і А.І.Шипілов [1] виділяють такі *показники внутрішньоособистісного конфлікту*:

✓ *Когнітивна сфера*: суперечливість образу «Я»; зниження самооцінки; усвідомлення свого стану як психологічного тупика, суб'єктивне визнання наявності проблеми ціннісного вибору, сумнів в істинності мотивів і принципів, якими суб'єкт раніше керувався.

✓ *Емоційна сфера*: психоемоційна напруга; значні негативні переживання.

✓ *Поведінкова сфера*: зниження якості та інтенсивності діяльності; зниження задоволеності діяльністю; негативний емоційний відтінок спілкування.

✓ *Інтегральні показники*: порушення нормального механізму адаптації; посилення психологічного стресу.

Щоб переговори стали можливими, необхідне виконання певних умов:

✓ існування взаємозалежності сторін, що беруть участь у конфлікті;

✓ відсутність значних розбіжностей у силі в суб'єктів конфлікту;

✓ відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів;

✓ участь у переговорах сторін, які реально можуть приймати рішення у сформованій ситуації.

Кожний конфлікт у своєму розвитку проходить декілька стадій, на деяких із них переговори можуть бути не сприйнятні, тому що ще рано або вже пізно, і можливі тільки відповідні агресивні дії.

Переговори доцільно вести тільки з тими силами, які мають владу у сформованій ситуації, а також можуть вплинути на результат події.

7. *Відповідні агресивні дії* - методи, що є вкрай небажаними для подолання конфліктних ситуацій. Застосування цих методів призводить до розв'язання конфліктних ситуацій із позиції сили, у тому числі з використанням грубої сили, насильства. Однак бувають ситуації, коли розв'язання конфлікту можливе тільки даними методами.

Варто відзначити, що склалися три *напрямки (способи) управління конфліктами*: по-перше, відхід від конфлікту; по-друге, погашення конфлікту; по-третє, необхідність управління конфліктом.

Кожен із названих напрямків реалізується за допомогою спеціальних методів.

1. *Відхід від конфлікту*. Перевага такого методу полягає в тому, що рішення приймається як правило оперативне. Цей метод застосовується у випадках непотрібності даного конфлікту. Його також доцільно застосовувати у випадках: банальності проблеми, що лежить в основі конфлікту; наявності більше важливих проблем, що вимагають свого рішення; необхідності охолодження накалу, страстей; потреби виграти час для збору

До таких методів відносяться: а) роз'яснення вимог до роботи; б) формування координаційних та інтеграційних механізмів; в) загальноорганізаційних цілей; г) використання систем винагороди.

Роз'яснення вимог до роботи є одним з ефективних методів управління й запобігання конфліктів. Кожен фахівець повинен чітко уявляти, які результати від нього чекають, у чому полягають його обов'язки, відповідальність, межі повноважень, етапи роботи. Метод реалізується у вигляді складання відповідних посадових інструкцій, розподілу прав і відповідальності за рівнями управління; чіткого визначення системи оцінок, її критеріїв, наслідків.

3. *Міжособистісні методи* (стилі поведінки) у конфлікті. При виникненні конфліктної ситуації особистість (група) може вибрати один із декількох можливих варіантів поведінки (конкуренції, відхилення, пристосування, співробітництва, компромісу): активну боротьбу за свої інтереси, усунення або придушення будь-якого опору; відхід із конфліктної взаємодії; розробку взаємоприйнятої угоди; використання результатів конфлікту у своїх інтересах.

4. *Персональні методи* запропоновані В.П.Пугачовим. Він акцентує увагу на можливостях керівника активно протистояти конфліктам, маючи на увазі під цим таке: а) використання влади, позитивних і негативних санкцій, заохочення й покарання безпосередньо учасників конфлікту; б) зміна конфліктної мотивації співробітників за допомогою впливу на їхні потреби й інтереси адміністративними методами; в) переконання учасників конфлікту, проведення роз'яснювальної бесіди про значущість спокійної роботи для всього колективу; г) зміна складу учасників конфлікту й системи їхньої взаємодії шляхом переміщення людей усередині організації, звільнення або спонукання до добровільного відходу; д) входження керівника в конфлікт як експерта або арбітра й пошук згоди шляхом спільних переговорів.

5. *Переговори* – набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятих рішень для конфліктуючих сторін.

Для виникнення внутрішньоособистісного конфлікту необхідна присутність *особистісних і ситуативних умов* [2]:

Особистісні умови пов'язані з можливістю усвідомлення існуючого протиріччя:

- ✓ актуалізація складності внутрішнього світу особистості (при її наявності);
- ✓ складна й розвинена ієрархія потреб і мотивів;
- ✓ високий рівень розвитку почуттів і цінностей;
- ✓ складно організована й розвинена когнітивна структура, здатності індивіда до самоаналізу, рефлексії.

Таким чином, внутрішньоособистісний конфлікт можливий тільки за умови наявності в індивіда складного внутрішнього світу й актуалізації цієї складності. Тут проходить теоретична межа між ситуаціями фрустрації й конфлікту. Ситуація фрустрації припускає наявність матеріальної або ідеальної заборони, або перешкод, які виступають для індивіда як самоочевидні, незаперечні, будучи по суті психологічно зовнішніми. Заборона може перестати бути самоочевидною, стати внутрішньо проблематичною, і тоді ситуація фрустрації перетворюється у власне конфліктну ситуацію.

Ситуативні умови (за В.Мерлінім):

- ✓ *зовнішні* – задоволення будь-яких глибоких й активних мотивів та відносин особистості стає зовсім неможливим або знаходиться під загрозою: уже в боротьбі із природою виникають труднощі й перепони для задоволення мотивів і відносин особистості; задоволення одних мотивів із неминучістю породжує виникнення нових, ще не задоволених мотивів; суспільне життя потребує обмеження різних мотивів, іноді дуже глибоких;

- ✓ *внутрішні*: особистість усвідомлює суб'єктивну нерозв'язність ситуації.

Важливе значення для аналізу конфлікту має знання причин виникнення внутрішньоособистісного конфлікту. Відношення людини до світу, до інших людей і до самого себе носить суперечливий характер, що обумовлює й суперечливість внутрішньої структури особистості.

До *головних причин* внутрішньоособистісного конфлікту науковці відносять *три їхні види*:

- 1) внутрішні причини, що кореняться в протиріччях самої особистості;
- 2) зовнішні причини, обумовлені становищем особистості в соціальній групі, організації;
- 3) зовнішні причини, обумовлені становищем особистості в суспільстві.

Внутрішні причини внутрішньоособистісного конфлікту кореняться в протиріччях між різними мотивами особистості, в неузгодженості її внутрішньої структури. Серед основних протиріч, що викликають внутрішній конфлікт, можна виділити такі:

- ✓ протиріччя між потребою й соціальною нормою;
- ✓ протиріччя мотивів, інтересів і потреб (і в театр хочеться сходити, і до семінару треба підготуватися);
- ✓ протиріччя соціальних ролей (і на виробництві треба затриматися для виконання термінового замовлення, і з дитиною погуляти);
- ✓ протиріччя соціальних цінностей і норм: як по'єднати християнську цінність «не вбий» і повинність захисту батьківщини на полі битви.

Зовнішні причини внутрішньоособистісного конфлікту можуть бути обумовлені: 1) становищем особистості в групі; 2) становищем особистості в організації; 3) становищем особистості в суспільстві.


1. Зовнішні причини внутрішньоособистісного конфлікту, обумовлені *становищем особистості в групі*, можуть бути різноманітними. Виділяються в цьому зв'язку *чотири* види ситуацій, що викликають внутрішньоособистісний конфлікт:

а) фізичні чинники, що перешкоджають задоволенню основних потреб людини: наприклад, негода, що перешкоджає збиранню врожаю; недостатній прибуток, що не дозволяє господарці придбати те, що їй хочеться, тощо;

природи (об'єктивної або суб'єктивної), г) вимір інтенсивності, д) визначення сфери поширеності.

Форми завершення конфлікту найчастіше поділяються на самостійні, або з використанням третіх осіб. В останньому випадку на сучасному етапі говорять про використання переговорів через медіатора.

Отже, запобіганню конфлікту сприяє все, що забезпечує збереження нормальних ділових відносин, зміцнює взаємоповагу й довіру: вимоги психологічного характеру, організаційно-управлінські принципи, а також позитивні моральні норми та гумор роблять будь-яку організацію надійною, стабільною. Усі ці норми є довгостроковою основою для попередження й конструктивного розв'язання конфліктів.

2.  Універсальних методів виходу з конфліктних ситуацій, їхнього попередження та розв'язання не існує. Наявність великої кількості причин конфліктів збільшує ймовірність їхнього виникнення. Тому конфліктами потрібно управляти. Важливо зосередити увагу на управлінні тими конфліктами, в які керівництво організації втягується в силу складних обставин, помилок керівників або збоїв у роботі. Такі конфлікти повинні розв'язуватися з мінімальними втратами для організації.

Як зазначають О.Н.Громова, А.Я.Кібанов [2; 4] та інші автори, існує безліч *методів управління конфліктами*. Їх можна розділити на кілька груп, кожна з яких має свою сферу застосування.

1. *Внутрішньоособистісні* - полягають в умінні правильно організувати свою власну поведінку, висловити свою точку зору, не перетворюючи опонента в супротивника й не викликаючи психологічної захисної реакції з боку іншої людини.

2. *Структурні методи* – методи попередження або профілактики конфліктів, а також впливу переважно на організаційні конфлікти, що виникають через неправильний розподіл повноважень, який існує в організації праці, прийнятій системі стимулювання тощо.

і позицій на новій основі; взаємного примирення протиборчих агентів; взаємного знищення протилежностей.

Розрізняють *повне і неповне розв'язання конфлікту*. Якщо має місце перетворення або усунення основи конфлікту (причин, предмета), то конфлікт розв'язується повністю. Неповне розв'язання має місце тоді, коли усуваються або перетворюються лише деякі структурні елементи конфлікту, зокрема зміст протиборства, його поле, мотиваційна база конфліктної поведінки учасників тощо. Ситуація неповного розв'язання конфлікту породжує його поновлення на тій же або на новій основі.

Розв'язання конфлікту варто відрізнити від його погашення, тобто насильницького усунення однієї або обох сторін без ліквідації причин і предмета протиборства. Не веде до розв'язання й так зване скасування конфлікту - це спроба позбутися від конфлікту шляхом примирення або затушовування, а не подолання протилежностей, що лежать у його основі.

До *передумов розв'язання конфлікту* відносять:

1. Достатню зрілість конфлікту, що виражається у видимих формах прояву, ідентифікації суб'єктів, маніфестації ними своїх протилежних інтересів і позицій, в організації конфліктних груп і більш-менш сформованих способів протиборства.

2. Потребу суб'єктів розв'язати конфлікт і здатність це здійснити.

3. Наявність необхідних засобів і ресурсів для розв'язання конфлікту: матеріальних, політичних, культурологічних, нарешті, людських.

Процес розв'язання будь-якого конфлікту складається із *трьох етапів*.

Перший - підготовчий - це діагностика конфлікту. Другий - розробка стратегії розв'язання й технології. Третій - безпосередня практична діяльність із розв'язання конфлікту - реалізація комплексу методів і засобів.

Діагностика конфлікту включає: а) опис його видимих проявів (сутички, зіткнення, кризи й т.п.), б) визначення рівня розвитку конфлікту; в) виявлення причин конфлікту і його

б) відсутність об'єкта, необхідного для задоволення потреби, якої зазнає людина (випив би чашку кави, але магазини зачинені, і вдома його більше не залишилося);

в) біологічні обмеження (розумово відсталі люди й люди з фізичними дефектами, у яких перешкода корениться в самому організмі);

г) соціальні умови (головне джерело найбільшого числа наших внутрішньоособистісних конфліктів).

2. На рівні *організації* зовнішні причини, що викликають внутрішньоособистісний конфлікт, можуть бути представлені такими видами протиріч як:

а) протиріччя між великою відповідальністю й недостатніми правами для її реалізації (людину підвищили в посаді, дали в підпорядкування нових співробітників, розширили функції тощо, а права залишилися колишніми);

б) протиріччя між жорсткими вимогами за термінами і якістю виконання завдання й поганими умовами праці (обов'язково треба виконати виробниче завдання, а техніка стара й постійно ламається);

в) протиріччя між двома взаємовиключними вимогами або завданнями (вимоги одночасно підвищити якість продукції, що випускається, і разом із тим, збільшити виробництво її при устаткуванні, що давно не мінялось);

г) протиріччя між жорстко поставленим завданням і погано прописаними механізмами й засобами його виконання;

д) протиріччя між виробничими вимогами, нормами й традиціями в організації, з одного боку, й особистими цінностями, або потребами, з іншого;

е) протиріччя між прагненням до творчості, кар'єри, самоствердження та можливостями реалізації цього в рамках організації (багато людей постійно прагнуть підвищувати кваліфікацію, самореалізуватися, за відсутністю умов для цього, може розвинути внутрішньоособистісний конфлікт);

к) протиріччя, викликані несумісністю соціальних ролей особистості (наприклад, статус керівника організації буде

висувати одні вимоги й норми поведінки стосовно підлеглого, а статус близького друга – інші);

л) протиріччя між прагненням до прибутку й моральними нормами (людина працює в організації, що випускає прибуткову, але недоброякісну і шкідливу для споживачів продукцію).

3. Зовнішні причини внутрішньоособистісного конфлікту, обумовлені *становищем особистості в суспільстві*. Ці причини пов'язані із протиріччями, які виникають на рівні соціальної макросистеми й кореняться в характері суспільного ладу, соціальної структури суспільства, його політичного устрою й економічного життя.

Внутрішньоособистісні конфлікти можуть бути конструктивними й деструктивними.

Наслідки внутрішньоособистісних конфліктів [2]:

✓ конструктивні: максимальний розвиток конфліктуєчих структур і мінімальні особистісні витрати на його вирішення, це один із механізмів гармонізації особистісного розвитку (ускладнення психічного життя, перехід її на інший рівень функціонування, розвиток морального почуття, усвідомлення себе особистістю в результаті вирішення конфлікту, загартовується характер, формується рішучість, стійкість поведінки, стабільна спрямованість особистості, сприяє формуванню адекватної самооцінки);

✓ деструктивні: збільшення роздвоєння особистості, переростання в життєві кризи, розвиток невротичних реакцій (погроза ефективності діяльності, гальмування розвитку особистості, втрата впевненості у своїх силах, формування стійкого комплексу неповноцінності, деструкція існуючих міжособистісних відносин у вигляді підвищеної агресивності, тривожності й дратівливості; переростання внутрішньоособистісного конфлікту в невротичну форму (властивому конфлікту переживання займають центральне місце в системі відносин людини, і вона не може змінити конфлікт так, щоб зникла патогенна напруженість й був знайдений раціональний вихід зі сформованого становища).

форми демократизації, співробітництва, зниження напруженості, нормування відносин.

Регулювання конфлікту ще не є його розв'язання, оскільки зберігаються основні його структурні компоненти.

Урегулювання конфлікту:

✓ вироблення угоди в результаті переговорів (зміна поведінки в результаті поступок методом компромісу або процедури вибору переможця за інших рівних умов);

✓ розв'язання конфлікту (зміна установок, що ефективно призводять до закінчення конфлікту), усунення основних протиріч, також розходжень, що є причинами конфлікту, ще й мінімізація проблем.

До структурних *методів регулювання конфлікту* відносять:

✓ зміна структурних чинників, зміна складу учасників конфлікту;

✓ роз'яснення вимог до роботи складання посадових інструкцій, розподілу прав і відповідальності за рівнями управління;

✓ координаційні й інтеграційні механізми створення структурних підрозділів в організації, які можуть втрутитися, і за необхідності, розв'язати спірні питання;

✓ використання інституціональних форм і механізмів розв'язання конфліктів (владні, позитивні й негативні санкції з боку керівництва або погоджувальної комісії);

✓ розробка й реалізація загальних суперординарних цілей організації;

✓ збільшення доступних ресурсів;

✓ експертні методи;

✓ використання координаційних механізмів, систем винагороди й заохочення.

Завершення (розв'язання) конфлікту - заключний етап управління. У всіх різноманітних формах реалізуються різні види завершення конфлікту: припинення конфлікту шляхом знищення однієї зі сторін або повного підпорядкування іншій; перетворення обох конфліктуєчих сторін у напрямку узгодження їхніх інтересів

✓ розв'язання конфлікту стосується завершальної стадії, після зіткнення сторін, регулювання ж припускає вирішення протиріччя, усунення причини, попередження конфлікту.

Регулювання конфлікту - це впорядкована сукупність дій учасників конфлікту, а також третіх осіб (посередників), з подолання конфлікту з використанням різних засобів і методик, взаємопов'язаних у просторі й у часі, з урахуванням умов і динаміки конфліктної ситуації. Основні елементи технології: засоби; методи; дії.

Проблема регулювання конфлікту - це проблема обмеження його негативного впливу на суспільні відносини й переведення в суспільно прийнятні форми розвитку й розв'язання. Регульований конфлікт є конфлікт контрольований і, значить, передбачуваний.


Процес *регулювання конфлікту* як процес керування ним має свої *етапи*.

Первісна дія зі врегулювання конфлікту починається з визнання його реальності. Визнати реальність конфлікту - значить зробити крок на шляху до його об'єктивного пояснення.

Другим етапом є інституціоналізація конфлікту, що означає визначення правил і норм його функціонування й розвитку.

Наступний етап регулювання конфлікту - це його легітимізація. Вона припускає визнання конфліктуючими суб'єктами встановлених норм і правил конфліктної поведінки й дотримання їх. Легітимізація конфлікту стає фактом виведення конфлікту з прихованої, латентної форми у виявлену взаємодію, у якого можуть і повинні бути всі структурні елементи протистояння. Основні технології на цьому етапі - структурування груп та інституціоналізація конфлікту. На цій стадії регулювання полягає в тому, щоб виробити загальні норми конфліктної взаємодії, визначити інститути або конкретні носії цих норм.

Процес регулювання конфлікту здійснюється за допомогою різноманітних *технологій*: інформаційної, комунікативної, соціально-психологічного впливу, організаційних прийомів. Крім того, використовують технології пом'якшення конфлікту через

2.  Для того, щоб побудувати класифікацію внутрішньоособистісних конфліктів, необхідна підстава, яка об'єднає розмаїтість усіх внутрішніх конфліктів. Зрозуміло, що в «чистому вигляді» внутрішньоособистісні конфлікти не існують. Вони завжди – результат впливу на особистість соціального середовища.

У загальній групі внутрішньоособистісних конфліктів можна виділити дві підгрупи:

✓ конфлікти, що виникають як результат переходу об'єктивних протиріч у внутрішній світ (моральні конфлікти, адаптаційні);

✓ конфлікти, що виникають із протиріч внутрішнього світу особистості (мотиваційні, неадекватної самооцінки). Вони відображають відношення особистості до навколишнього середовища (див. Додаток Д).

Російські дослідники (Н.В.Гришина, Ф.Е.Василюк, А.С.Кармін й ін.) поділяють усі концепції, що описують механізм внутрішньоособистісного конфлікту за визначенням предмета зіткнення (або за критерієм зв'язку із зовнішнім середовищем) на: *інтрапсихічні, ситуативні й когнітивістські*.

Психодинамічні (інтрапсихічні) концепції опираються на біопсихічну основу індивіда й подані в теоріях З.Фрейда, К.Г.Юнга, А.Адлера, Е.Фромма, К.Хорні.

Ситуаційні підходи, що опираються на визначення конфлікту як реакції на зовнішній збіг обставин у роботах біхевіористів Д.Скінера, необіхевіористів Н.Міллера, Дж.Долларда.

Когнітивістські концепції ґрунтуються на розумінні конфлікту як пізнавального феномена в роботах К.Роджерса, А.Маслоу, К.Левина, В.Франкла, Л.Фестингера.

Конфлікт, а внутрішньоособистісний особливо, - складне явище, що важко піддається класифікації. Найповну класифікацію внутрішньоособистісного конфлікту запропонували А.Я.Анцупов і А.І.Шипілов [1], в основу якої покладена ціннісно-мотиваційна сфера особистості. Залежно від

того, які сторони внутрішнього світу особистості вступають у конфлікт, вони виділяють такі основні його види:

1. *Мотиваційний конфлікт* (З.Фрейд, К.Хорні, К.Левін). Це конфлікти між несвідомими прагненнями, між прагненнями до володіння й безпеки, між двома позитивними тенденціями (ситуація буриданова осла).

2. *Моральний конфлікт* (В.Баклановський, І.Арніцане, Д.Федорина), що часто називають нормативним конфліктом. Це конфлікт між бажанням і повинністю, між моральними принципами й особистими прихильностями.

3. *Конфлікт нереалізованого бажання, або комплексу неповноцінності* (А.Захаров, С.Кратохвіл, А.Свядош, А.Харитонов). Це конфлікт між бажаннями особистості й дійсністю, що блокує їхнє задоволення. Іноді його трактують як конфлікт між «хочу бути таким, як вони» і неможливістю це бажання реалізувати. Він може виникнути в результаті фізичної неможливості людини здійснити це прагнення. Наприклад, через незадоволеність своєю зовнішністю або фізичними даними.

4. *Рольовий конфлікт*. Він виражається в переживаннях, пов'язаних із неможливістю одночасно реалізувати кілька ролей (*міжрольовий* внутрішньоособистісний конфлікт), а також із різним розумінням вимог, запропонованих самою особистістю до виконання однієї ролі (*внутрірольовий* конфлікт). Прикладом міжрольового внутрішньоособистісного конфлікту може бути ситуація, коли співробітника організації просять попрацювати надурочно, але як батько він хоче більше часу приділити своїй дитині. Прикладом внутрірольового конфлікту може слугувати ситуація, коли віруючій людині для захисту батьківщини потрібно взяти в руки зброю і йти на війну вбивати.

5. *Адаптаційний конфлікт*. Цей конфлікт має два сенси. У широкому змісті він розуміється як виникаючий на основі порушення рівноваги між суб'єктом і навколишнім середовищем, у вузькому змісті – як виникаючий при порушенні процесу соціальної або професійної адаптації. Це конфлікт між вимогами, які висуває до особистості дійсність, і можливостями самої людини (професійними, фізичними, психічними).

будьте доброзичливі; співчуйте людям, думайте не тільки про себе, а також і про інших; стежте за своїм одягом, зовнішнім виглядом; говоріть і пишійте гарною мовою тощо), якими керуються так чи інакше учасники ділових взаємин із метою запобігання можливих конфліктів.

Стимулювання конструктивних конфліктів, що є двигуном прогресивних змін, модернізації суспільної системи, становить досить істотну сторону соціального управління. Мова не йде про штучне нагнітання конфронтації, про насадження ворожнечі у суспільстві, що, звичайно, практикується агресивними силами для виправдання свого існування.

Стратегія *стимулювання* конфліктів - це стратегія мобілізації активності того або іншого суспільного суб'єкта при вирішенні життєво важливих проблем, стратегія розвитку позитивної ініціативи, досягнення оптимального ефекту соціального управління.

Наступними формами активного втручання у конфліктний процес можуть бути: регулювання конфлікту й розв'язання.

Регулювання конфлікту більш загальне поняття:

✓ регулювання конфлікту здійснюється з моменту його виявлення, або виникнення й триває аж до його остаточного подолання, розв'язання конфлікту - це регулювання на останній стадії;

✓ розв'язання конфлікту орієнтовано на остаточне подолання конфлікту, ліквідацію його джерел і причин напруженості, знищення однієї або обох сторін, досягнення згоди тощо, регулювання ж припускає досягнення компромісу, згоди при відповідному балансі інтересів (можливі ситуації, коли повне розв'язання конфлікту неможливо або небажано), тому такий підхід більше сучасний;

✓ метою регулювання конфлікту може бути не тільки його припинення, але й контроль за його протіканням у заданих межах, без прямих і відкритих зіткнень (іноді конфлікт бажаний для стимулювання розвитку організації або просто немає можливості його припинити, але можна перевести його в інше русло, змусити учасників дотримуватися певних правил);

Досягнення цієї високої мети можливо тільки в результаті послідовного здійснення цілого комплексу продуманих заходів щодо зміцнення відносин співробітництва й взаємодопомоги між людьми.

Підтримка й зміцнення співробітництва, відносин взаємовиручки є центральною проблемою всієї тактики попередження конфлікту. Її вирішення носить комплексний характер, і містить у собі методи *соціально-психологічного, організаційно-управлінського й морально-етичного характеру*.

Найважливіші із соціально-психологічних методів, орієнтованих на коректування думок, почуттів і настроїв людей, такі:

1. *Метод згоди* припускає проведення заходів, націлених на залучення потенційних конфліктантів у спільну справу.

2. *Метод доброзичливості*, або емпатії, розвитку здатності до співпереживання й співчуття іншим людям, до розуміння їхніх внутрішніх станів припускає вираження необхідного співчуття товаришеві по роботі, партнерові, готовності зробити йому практичне сприяння.

3. *Метод збереження репутації партнера*, поваги до його достоїнства. Цей метод використовується не тільки з метою попередження конфлікту, але й при будь-яких формах міжособистісного спілкування.

4. *Метод взаємного доповнення*. Він припускає опору на такі здатності партнера, яких не маємо ми самі. Метод взаємодоповнення особливо важливий при формуванні робочих груп, які в цьому випадку часто виявляються досить міцними.

5. *Метод недопущення дискримінації* людей вимагає виключення підкреслення переваги одного партнера над іншим, а ще краще - і будь-яких, розходжень між ними.

6. *Метод «психологічного згладжування»*. Він припускає, що настрій людей, їхні почуття піддаються регулюванню, потребують певної підтримки.

Також до засобів профілактики (попередження) конфліктів можна віднести використання *норми ділової етики* (наприклад: не спізнуйтеся; будьте небагатослівними, не говоріть зайвого;

6. *Конфлікт неадекватної самооцінки* (А.Петровський, М.Ярошевський, Т.Юферова, Д.Хекхаузен) виникає через розбіжність між претензіями особистості та оцінкою своїх можливостей. Результатом цього є підвищена тривожність, емоційна напруженість і зриви.

7. *Невротичний конфлікт* (К.Хорні) - результат, що зберігається протягом тривалого часу звичайного внутрішньоособистісного конфлікту, характеризується високою напруженістю й протиборством внутрішніх сил і мотивів особистості.

Наведені види конфліктів не вичерпують повністю їхню класифікацію. Залежно від інших ознак можна дати й іншу класифікацію внутрішньоособистісних конфліктів.

Історично однією із найвпливовіших у психології виявилася традиція, що розглядає *мотиваційні конфлікти*. Класиком у цій галузі визнаний Курт Левін, який розглядав їх, виводячи з аналізу проблем, що виникають у життєвій ситуації індивіда. Предметом вивчення для нього стали мотиви, що вступають у боротьбу через несумісність та одночасну актуалізацію. При цьому він розрізняв три основних варіанти конфліктних ситуацій (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1
Класифікація внутрішньоособистісних конфліктів за К.Левіним [12]


Тип конфлікту	Причина	Модель вирішення
Еквівалентний (наближення-наближення)	Вибір двох або більше рівною мірою привабливих і взаємовиключних об'єктів.	Компроміс
Вітальний (віддалення-віддалення)	Вибір між двома рівною мірою непривабливими об'єктами.	Компроміс
Амбівалентний (наближення-віддалення)	Вибір об'єкта, в якому одночасно присутні приваблива й неприваблива сторона.	Примирення

Крім вищевикладених психологічних концепцій внутрішньоособистісних конфліктів, існують й інші, що розроблені в рамках когнітивної та гуманістичної психології. Так, в основі *когнітивного конфлікту* несумісні подання (когніції)

особистості. Згідно з когнітивістами, людина прагне до несуперечливості, погодженості своєї внутрішньої системи уявлень, переконань, цінностей тощо і відчуває дискомфорт при виникненні неузгодженості цих структур. Теорія когнітивного дисонансу Л. Фестінгера описує ситуації, коли людина, маючи цей внутрішній дисбаланс (наявність двох знань, що суперечать один одному), прагне відійти від нього, відновити свою цілісність. Узгодження ідей здійснюється різними шляхами.

Таким чином, у російській і західній психології ми бачимо кардинально відмінні установки: у зарубіжних дослідженнях внутрішньоособистісний (психологічний) конфлікт розглядається, виходячи з розуміння особистості, яке склалося в рамках певної психологічної школи (основу складає категорія протиріччя, внутрішня боротьба і поняття психологічного захисту), а пострадянські традиції психології припускають трохи інакше бачення проблеми, російські автори прагнуть розглядати психічний світ особистості як цілісність, і визначати конфлікт як елемент важких для психіки ситуацій [2].

У кожній з описаних парадигм є свої сильні й слабкі сторони, і, очевидно, вони б тільки виграли, якби спробували знайти загальну методологічну платформу для взаємодії.

3.  Для вирішення внутрішньоособистісних конфліктів важливо, по-перше, установити факт такого конфлікту; по-друге, визначити вид конфлікту та його причину; по-третє, застосувати відповідний спосіб вирішення.

Отже, розглянемо *форми прояву* (див. табл. 3.2) та *способи попередження і подолання* внутрішньоособистісних конфліктів.

Так, до *способів попередження конфліктів*, що залежать від самої особистості, відносять такі: пізнання самого себе; адекватна самооцінка; формулювання сенсоутворюючих життєвих цінностей; використання свого життєвого досвіду; формування оптимістичного настрою, орієнтація на успіх; принциповість; впевненість у собі; дотримання етичних норм і правил спілкування.

конфліктогенів у спілкуванні; не відповідайте конфліктогеном на конфліктоген.

Зовнішня форма профілактики (попередження) конфлікту: нейтралізація дій комплексу чинників, що детермінують конфлікт, як змушена профілактика; ефективне управління соціальною системою, як превентивна (стратегічна) форма попередження конфлікту (див. табл. 4.1).

Таблиця 4.1
Форма попередження конфлікту

Тип конфлікту	Форма профілактичних дій
Міжособистісна сфера	Педагогічні заходи: бесіда, роз'яснення, формування культури міжособистісних відносин; психологічні заходи: відмова від використання поведінкових конфліктогенів переваги, агресії, егоїзму; адміністративні заходи: зміна умов праці; переведення потенційних конфліктантів у різні підрозділи, різні зміни тощо.
Сфера внутрігрупових інтересів	Аналіз взаємин у колективі (мікрогрупи, лідерство, соціометричні оцінки тощо). Знання й аналіз ранніх симптомів прихованого конфлікту (актуалізація помилкових інтересів, потреб конфліктуючої особистості, критичні висловлення на адресу конфліктуючої особистості з боку членів групи; обмеження комунікацій із конфліктуючою особистістю). Подолання порушення групових норм, зарозумілості.
Міжгрупова взаємодія	На основі аналізу причин і чинників назріваючого конфлікту вжити заходів з їхньої нейтралізації; активна робота з лідерами з метою обміну інформацією про потенційних суперників; використання педагогічних та адміністративних запобіжних заходів щодо мотивів конфлікту, що назріває.

Найбільш надійним способом профілактики (попередження) конфліктів як психологічного, так і соціального рівня є створення в родині, в організації, у колективі, нарешті, в суспільстві в цілому такої морально-психологічної атмосфери, що виключає саму можливість виникнення агресивних устремлінь, які ведуть до важкого конфлікту.

3. Ця перешкода має правовий характер і пов'язана з тим, що в країнах із розвиненими демократичними традиціями деякі загальнолюдські норми моральності набули форму правових норм, що охороняють основні права й свободи особи. Їхнє порушення в тій або іншій формі може бути кваліфіковано не тільки як не цілком моральне, але і як протиправне, тим більше, що в ряді країн уже прийняті спеціальні законоположення, що забороняють фірмам втручатися в особисте життя своїх співробітників.

Для профілактики (попередження) конфлікту, насамперед, необхідно використати технології управління власною поведінкою. У цьому зміст внутрішнього аспекту конфліктного управління.

Тому успішна діяльність із попередження конфлікту може вестися тільки в межах, що встановлені: 1) психологічними, 2) моральними й 3) правовими вимогами до регулювання людських взаємин. Причому така діяльність стає доцільною тільки в тому випадку, якщо виникла реальна небезпека, переростання особистих або групових взаємин у руйнівні, деструктивні форми, такі, наприклад, як розрив особистих взаємин, розпад родини, розвал трудової групи, міжкласові, міжетнічні або міждержавні зіткнення.

Профілактика конфліктів здійснюється комплексною системою методів і засобів. Вони стануть ефективними за умови реалістичної оцінки ситуації, пріоритетної уваги узгодженню інтересів всіх суб'єктів, що беруть участь у суспільному процесі, і врахування можливості реалізації принципу толерантності.

Існують такі способи роботи з конфліктом на інтраперсональному рівні: 1) психоаналіз; 2) сучасні техніки: клієнто-центрована терапія К. Роджерса; геїтальт-терапія Ф. Перлза; екзистенціальна психотерапія В. Франкла, Р. Мея, Л. Бінсвангера, І. Ялома; 3) поведінкова терапія Б. Скінера та ін.

Технології ефективної поведінки й спілкування пов'язані, насамперед, з виключенням конфліктогенів зі сфери спілкування. С.М. Ємельянов відзначає дві з них: не використовуйте

Таблиця 3.2
Форми прояву внутрішньоособистісних конфліктів [9]

Форма виявлення	Симптоми
Неврастенія	Нестерпність до сильних подразників; подавлений настрій; зниження працездатності; поганий сон; головні болі.
Ейфорія	Показні веселощі; вираження радості неадекватно ситуації; «сміх крізь сльози».
Регресія	Звертання до примітивних форм поведінки; відхід від відповідальності.
Проекція	Приписування негативних якостей іншому; критика інших, часто необгрунтована.
Номадизм	Часта зміна місця проживання, місця роботи, родинного стану, партнерів, часті розриви відносин із друзями, зміна звичок, захоплень, обставини.
Раціоналізм	Самовиправдання своїх вчинків, дій, навіть неадекватних і соціально несхвалюваних.

Подолання внутрішньоособистісного конфлікту - це зняття внутрішнього напруження особистості, подолання протиріч між різними елементами її внутрішньої структури й досягнення стану внутрішньої рівноваги, стабільності й гармонії. Подолання конфлікту носить позитивний характер і призводить до розвитку особистості, до її самовдосконалення. Насамперед варто зазначити, що всякий внутрішньоособистісний конфлікт завжди індивідуальний, носить особистісний характер.

Способи подолання внутрішньоособистісних конфліктів можуть бути несвідомими або свідомими: *несвідомі* пов'язані з використанням механізмів внутрішньоособистісного захисту (ідеалізація, витіснення, відхід, сублимація тощо); *свідомі* визначаються такими варіантами: а) переорієнтація - зміна домагань відносно об'єкта, що викликав проблему; б) компроміс - здійснення вибору на користь будь-якого варіанта і його реалізація; в) корекція - зміна Я-концепції в напрямку досягнення адекватного уявлення про себе.

З метою збереження своєї цілісності і подолання внутрішньоособистісного конфлікту особистість виробляє

неусвідомлені захисні механізми від негативних, руйнівних наслідків подібного протиборства.

Психологічний захист - нормальний, повсякденно працюючий механізм психіки. Він є продуктом онтогенетичного розвитку й навчання. Розвиваючись, як засіб соціально-психологічної адаптації, механізми психологічного захисту призначені для контролю емоцій у тих випадках, коли досвід сигналізує людині про негативні наслідки їхнього переживання й вираження.

Такими захисними механізмами, за З.Фрейдом, є :

✓ Реактивне утворення – зміна неприйнятних для свідомості вчинків, мотивів, тенденцій на більше прийнятні для індивіда.

✓ Заперечення – це прагнення уникнути деякої інформації, несумісної зі сформованими уявленнями.

✓ Витіснення – процес видалення з усвідомлення думок і почуттів, що заподіюють страждання.

✓ Проекція – процес приписування власних, неприйнятних думок, почуттів і поведінки іншим людям, або оточенню.

✓ Заміщення – психологічний захист, здійснюючий перенесення дії з недоступного на доступне.

✓ Раціоналізація – перекручування реальності й у такий спосіб захист самооцінки. Два види раціоналізації: 1) коли недоступне благо дискредитується, 2) перебільшення наявного блага.

✓ Сублімація – переорієнтир агресивних і сексуальних орієнтацій, що формується, або заохочують форми творчої активності.

✓ Ідентифікація – вид проекції з ототожненням себе з іншим і перенесенням його позитивних якостей на себе.

✓ Регресія – спосіб пом'якшення тривоги шляхом повернення до раннього періоду життя, більш безпечного й приємного.

✓ Сновидіння – вид заміщення, що переносить дії зі світу реального у світ сну.

2) рівнем загальнотеоретичних знань про сутність конфлікту, його причини, види та етапи розвитку, які формулюються конфліктологією;

3) глибиною аналізу на цій загальній теоретичній основі конкретної передконфліктної ситуації, що в кожному окремому випадку виявляється унікальною й потребуючою особливого комплексу методів і засобів з її улагоджування;

4) ступенем відповідності вибраних методів коректування сформованої небезпечної ситуації її конкретному змісту; ця адекватність використовуваних засобів реальної ситуації залежить не тільки від глибини теоретичних знань можливих учасників конфлікту, але й від їхнього вміння опертися на свій досвід та інтуїцію.

Профілактика (попередження) конфлікту представляє собою вплив на соціально-психологічні явища, які можуть стати елементами структури майбутнього конфлікту, на його учасників і на використовувані ними ресурси. Оскільки кожен конфлікт пов'язаний з обмеженням тих або інших потреб, інтересів людей як матеріальних, так і духовних, починати його попередження треба з його далеких, глибинних передумов, з виявлення тих причин, які потенційно містять у собі можливість конфлікту.

Труднощі профілактики конфліктів.

Існує низка перешкод, що знижують можливість попередження конфліктів, напрямок їхнього розвитку в конструктивне русло.

1. Ця перешкода має психологічну природу й пов'язана з такою родовою якістю людської психології, що характеризується як непереборне прагнення людини до свободи й незалежності. У зв'язку із цим люди сприймають, як правило, негативно всякі спроби втручання в їхні взаємини, оцінюючи подібні дії як вираження прагнення обмежити їхню незалежність і свободу.

2. Існування деяких загальноприйнятих моральних норм, що регулюють людські взаємини. Виходячи з них, люди вважають своє поведінку суцільно особистою справою, а втручання третьої особи розглядають як порушення загальноприйнятих норм моральності, однією з яких є недоторканність особистого життя.

схему. Соціально-класові конфлікти, скажемо, мають свій генезис і способи розв'язання, національні - властиві тільки їм динаміку й способи подолання; військові конфлікти рішуче відрізняються від усіх мирних форм конфронтації.

Один із принципів управління конфліктом - гласність. Будь-яка спроба приховати наявність конфлікту в суспільстві або в колективі, замаскувати його зовнішнім благополуччям призводить тільки до поглиблення конфронтації. І, навпаки, вчасне й коректне розкриття конфлікту, його причин та умов означає створення сприятливих передумов для врегулювання останнього й успішного подолання.

Управління конфліктом як складний процес включає такі *види діяльності*: прогнозування конфлікту та оцінка їхньої функціональної спрямованості; профілактика (попередження) одних, і разом з тим, стимулювання інших; регулювання та розв'язання конфлікту [5].

Особливе місце в управлінні конфліктами займає їхнє прогнозування. *Прогнозування конфлікту* - етап виявлення його можливих причин і потенційного розвитку. На цьому етапі необхідно провести діагностику слабких місць у міжособистісних або групових відносинах, здатних стати конфліктогенами в цьому спілкуванні.

Конфлікти, що виникають, мішають людям жити і працювати. У зв'язку з цим гостро постає проблема профілактики конфліктів.

Профілактика (попередження) конфлікту – це такий вид управлінської діяльності, який полягає в завчасному розпізнанні, усуненні або ослабленні конфліктогенних чинників й обмеженні, таким шляхом, можливості їхнього виникнення, або деструктивного розвитку в майбутньому.

Успіх цієї діяльності визначається низкою передумов:

1) знанням загальних принципів управління соціальними організаціями, що формулює сучасна теорія менеджменту, і вмінням використати їх для аналізу конфліктних ситуацій;

Захисні механізми відіграють велику роль у житті людини, допомагаючи переборювати неузгодженості між бажаннями, очікуваннями й розумінням неможливості їхньої реалізації, так само виконують функцію підтримки балансу уявлень про себе й про світ. Разом з тим, можуть за певних умов викликати протилежні стани дезадаптації. В основі цієї неоднозначності лежить те, що механізми захисту є у своїй більшості продукт конфліктів раннього онтогенезу.

Існує безліч рекомендацій із виходу зі стану внутрішньоособистісного конфлікту. Незважаючи на сумнівність більшості їх і необхідності індивідуального підбору, наведемо, як приклад, одну з них.

До типових *принципів і способів подолання внутрішньоособистісних конфліктів* науковці відносять:

1. Адекватна оцінка ситуації. Візьміть її під контроль, спробуйте виявити ті протиріччя, які послужили причиною конфлікту й викликали почуття тривоги, страху або гніву.

2. Усвідомлення екзистенціального змісту конфлікту. Проаналізуйте ступінь важливості його для вас. Оцініть із погляду місця й ролі у вашому житті його наслідок. Може статися, причину, що викликала конфлікт, відразу ж варто відсунути на задній план у системі ваших цінностей або забути зовсім.

3. Локалізація причин конфлікту. Виявіть саму сутність його, відкинувши всі другорядні моменти й супровідні обставини.

4. Аналіз причин внутрішньоособистісного конфлікту. Умійте подивитися правді в очі, навіть якщо вона вам і не дуже приємна. Відкиньте всі пом'якшувальні обставини, і безжалісно розглянете причину вашого занепокоєння.

5. «Випускання пару». Дайте вихід гніву, емоціям або тривозі, що накопичилися. Для цього можна використати як фізичні вправи, так і творчі заняття. Сходіть у кіно, театр, візьміть улюблену книжку. Вони лікують внутрішньоособистісні конфлікти. Краще відчувати потрясіння на сцені, екрані, у своїй уяві, ніж у житті.

6. Використання розслаблюючого тренінгу. Наразі є багато публікацій із конкретних прийомів і механізмів психологічного тренінгу, виберіть найбільш прийнятні для вас особисто.

7. Зміна умови й/або стилю своєї роботи. Це варто зробити в тому випадку, якщо внутрішньоособистісний конфлікт виникає постійно через несприятливі умови діяльності.

8. Зниження рівня ваших домагань. Може бути, ваші здатності й/або можливості не відповідають вашим устремлінням і запитам.

9. Умійте пробачати. Причому не тільки інших, але й себе. Зрештою, усі люди «не без гріха» і ви тут не виключення.

10. Плачте на здоров'я. Американський біохімік У. Фрей, що спеціально займався дослідженням сліз, виявив, що в тому випадку, коли вони викликані негативними емоціями, у їхній склад входить речовина, що діє подібно морфію й має заспокійливі властивості. На його думку, сльози є захисною реакцією на стрес. Плач зі слізьми слугує сигналом для головного мозку послабити емоційну напруженість. Але, крім наукових досліджень майже кожний на власному досвіді знає, що сльози приносять емоційну розрядку й полегшення.

Отже, внутрішньоособистісні конфлікти конструктивного характеру є необхідними моментами розвитку особистості, а деструктивного характеру мають серйозну погрозу і наслідки для особистості. Тому для кожної людини важливо знати причини їхнього виникнення й способи попередження та розв'язання.



Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняттю «внутрішньоособистісний конфлікт».
2. Визначте особливості внутрішньоособистісного конфлікту.
3. Охарактеризуйте основні психологічні концепції внутрішньоособистісних конфліктів.
4. У чому полягає основна сутність поглядів З.Фрейда на природу внутрішньоособистісних конфліктів?

них полягає в управлінні власною поведінкою в конфліктній взаємодії. Цей аспект носить психологічний характер, і був розглянутий у попередньому розділі. Другий аспект - відображає організаційно-технологічні сторони цього складного процесу, в якому суб'єктом управління виступає керівник або посередник. Подолання конфліктів щодо другого аспекту, у свою чергу, можна розглядати у двох варіантах. По-перше, це управління латентними (прихованими) конфліктами і, по-друге, подолання відкритих (реальних) конфліктів.

Управління конфліктами - процес цілеспрямованого впливу з: 1) усунення причин, що породили конфлікт; 2) корекції поведінки учасників конфлікту; 3) підтримки необхідного рівня конфліктності, але який не виходить за контрольовані межі [4].

Р.Дарендорф і М.Дойч наводять *чинники управління конфліктом*:

- ✓ визнання учасниками самого факту конфлікту, визнання існуючих розбіжностей, а також права сторін на свої позиції;
- ✓ спрямованість роботи з конфліктом на регулювання самих проявів конфлікту, що припускає відмову від марних спроб усунення причин;
- ✓ організація конфліктних груп із метою маніфестації конфлікту;
- ✓ згода сторін щодо дотримання певних правил ефективної поведінки в конфліктній ситуації.

Управління стає можливим при наявності деяких необхідних умов. До яких відносяться: 1) об'єктивне розуміння конфлікту як реальності; 2) визнання можливості активного впливу на конфлікт та перетворення його в чинник саморегуляції і самокоректування системи; 3) наявність матеріальних, політичних і духовних ресурсів; 4) наявність правової основи управління, здатності суспільних суб'єктів до згоди своїх позицій та інтересів, поглядів та орієнтацій.


Через те, що конфлікти різноманітні, різноякісні, а різним суспільним системам властиві свої типи конфліктів, управління суспільними колізіями вимагає конкретного підходу. Іншими словами, не можна всі конфлікти підганяти під одну універсальну

РОЗДІЛ 4. ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ

Тема 12

Психологічні особливості управління конфліктами

1. Поняття та види діяльності управління конфліктами.
2. Методи управління конфліктами.

1.  Аналіз змісту та структури конфліктів, що виникають у життєдіяльності людини, дає змогу розглянути одну з найважливіших і найскладніших проблем конфліктології – проблему управління конфліктами.

При дослідженні проблем управління конфліктною взаємодією конфліктологія опирається на теоретичні висновки сучасної соціології, психології й теорії управління, а також на наявну практику розв'язання конфліктів. Сучасна конфліктологія розробила цілий арсенал способів забезпечення оптимальної поведінки людей у конфліктній ситуації, що забезпечує конструктивне завершення конфліктів, а також їхню профілактику, попередження.

Управління конфліктом припускає не тільки регулювання вже виниклого протистояння, але й створення умов для його попередження. Причому найбільшу значущість із двох зазначених завдань управління має профілактика. Добре поставлена робота з попередження конфліктів забезпечує скорочення їхнього числа й виключення можливості виникнення деструктивних конфліктних ситуацій.

Уся діяльність із попередження конфліктів являє собою одне із конкретних виражень людської здатності узагальнювати наявні теоретичні, емпіричні дані й на цій основі прогнозувати майбутнє, поширюючи, таким чином, сферу пізнаного на ще непізнане. Ця людська здатність має особливе значення в управлінській діяльності. Справедливо говорять, що управляти – значить передбачати.

Управління конфліктами, як правило, здійснюється у двох основних напрямках: внутрішньому і зовнішньому. Перший із

5. Поясніть основну сутність учення К.Юнга про природу внутрішньоособистісних конфліктів.
6. У чому полягає основна сутність комплексу неповноцінності А.Адлера?
7. Назвіть основні види внутрішньоособистісних конфліктів за К.Левіним.
8. Охарактеризуйте форми прояву внутрішньоособистісних конфліктів.
9. Назвіть основні механізми вирішення внутрішньоособистісних конфліктів.



Теми семінарських занять

1. Психологічний конфлікт: особливості, види, умови виникнення та механізми подолання.
2. Мої внутрішньоособистісні конфлікти.



Теми для рефератів

1. Внутрішньоособистісні конфлікти: їхня сутність, місце та роль у становленні особистості.
2. Суб'єктивні та об'єктивні умови виникнення внутрішньоособистісних конфліктів.
3. Основні теорії внутрішньоособистісного конфлікту.
4. Проблема внутрішньоособистісних конфліктів у західній психології.
5. Внутрішньоособистісний конфлікт із точки зору вітчизняної психологічної школи.



Література


1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2002. – 551 с.
2. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб.: Питер, 2007. - 288 с.
3. Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфликтология. – Харьков: Ун-т ВД Украины, 1997.

4. Богданов Е.И., Зазыкин В.Г. Психология личности в конфликте. – Калуга: КГПУ им. К.Э. Циолковского, 2002.
5. Зазыкин В.Г. Психология личности в конфликте: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2004. – 224 с.
6. Васильев Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов. – СПб.: Речь, 2003 – 174 с.
7. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник. - М.: ИНФРА - М, 2001 - 224 с.
8. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000. - 464 с.
9. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2000. – 368 с.
10. Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина. – СПб.: Лань, 1999. – 448 с.
11. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: Учеб. пособ. – М.: Гуманитарный издательский центр «ВЛАДОС», 1999. – 448 с.
12. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2007. – 416 с.
13. Пірен М.І. Конфліктологія: Підручник. – К.: МАУП, 2003. – 360 с.

Тема 8

Міжособистісні конфлікти

1. Поняття міжособистісного конфлікту та його особливості.
2. Класифікація міжособистісних конфліктів.
3. Управління міжособистісними конфліктами.

1.  До найпоширеніших психологічних конфліктів відносяться міжособистісні конфлікти. Вони охоплюють практично всі сфери людських відносин. Міжособистісні відносини є полем постійного зіткнення інтересів, ареною самоствердження тощо, тому міжособистісні конфлікти – одна з типових форм взаємовідносин людей. Саме в міжособистісній взаємодії частіше всього виникають конфліктні ситуації, що супроводжуються відчуженням, напруженістю, дискомфортом



Література

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2002. – 551 с.
2. Вступ до соціальної роботи: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / За ред. Т.В.Семигіної, І.І.Миговича. – К.: Академвидав, 2005. – 304 с.
3. Дмитриев А.В. Социальный конфликт: общее и особенное. – М.: Гардарики, 2000.
4. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2000. – 238 с.
5. Зазыкин В.Г., Хрустачев А.Л. Политический конфликт: психологический взгляд на проблему. – М., 1999.
6. Запрудский Ю.Г. Социальный конфликт. – Ростов-на-Дону, 1992.
7. Кильмашкина Т.Н. Конфликтология: социальные конфликты. – М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2004.
8. Коваленко Б.В., Пирогов А.И., Рыжов О.Л. Политическая конфликтология. – М.: Ижица, 2002.
9. Краснов Б.И. Конфликты в обществе // Социально-политический журнал. – 1992. - № 6-7. – С. 14-22.
10. Левин К. Разрешение социальных конфликтов. – СПб.: Речь, 2000.
11. Рубин Д., Пруйт Д., Ким С.Х. Социальный конфликт. – М., 2001.

конфлікту має відповідати морально-етичним нормам соціальної роботи.



Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення конфлікту в суспільстві.
2. Дайте визначення економічного конфлікту.
3. Назвіть основні суб'єкти економічних конфліктів.
4. Дайте визначення політичного конфлікту.
5. Назвіть основні суб'єкти політичних конфліктів.
6. Визначте форми прояву економічних і політичних конфліктів.
7. У чому полягає управління економічним і політичним конфліктом?
8. Дайте визначення соціальному конфлікту.
9. Визначте форми прояву соціальних конфліктів.
10. Поясніть, у чому полягає управління соціальним конфліктом?
11. Дайте визначення конфлікту в духовній сфері життя суспільства.
12. Назвіть основні суб'єкти соціальних і духовних конфліктів.
13. Визначте форми прояву духовного конфлікту.
14. У чому полягає управління духовним конфліктом?



Теми семінарських занять

1. Конфлікти в різних сферах людської взаємодії.
2. Типологія конфліктів у суспільстві.
3. Види конфліктів у суспільстві: особливості та шляхи розв'язання.



Теми для рефератів

1. Конфлікти в суспільстві.
2. Економічні конфлікти в Україні, а також шляхи їхнього розв'язання.
3. Політичний конфлікт в Україні: стан, проблеми, перспективи.
4. Соціальні конфлікти в сучасній Україні.
5. Конфлікти в сфері духовних відносин.

тощо. Будь-який конфлікт в остаточному підсумку так чи інакше зводиться до міжособистісного.

Проблема міжособистісного конфлікту стала об'єктом інтенсивного вивчення в соціальній психології на Заході (перш за все в США), починаючи з 60-х р. ХХ ст. Методологічно центральним тут виступає уявлення про те, що виникнення конфлікту обумовлено свідомою несумісністю індивідуальних намірів та інтересів опонентів.

Н.В.Гришина під *міжособистісним конфліктом* розуміє - протиборство несумісних індивідуальних намірів, цілей, мотивів, інтересів учасників, яке сприймається і переживається ними як значуща психологічна проблема, що вимагає свого вирішення і викликає активність сторін, спрямовану на подолання виниклого протиріччя в інтересах однієї або обох сторін [4].

Сутність антагонізму або конфронтації у міжособистісному конфлікті розглядається у двох аспектах: як емоційна ворожнеча або як конкурентна боротьба за досягнення взаємовиключних цілей, у ході якої конфліктуючі сторони наносять збиток або шкоду один одному.

Міжособистісні конфлікти мають свої *специфічні особливості*, що відрізняють їх від інших конфліктів і які полягають у такому:

1) у міжособистісному конфлікті протиборство людей здійснюється тут і зараз, безпосередньо, віч-на-віч, на основі їхніх особистих мотивів;

2) у міжособистісних конфліктах проявляється весь спектр відомих причин: загальних і приватних, об'єктивних і суб'єктивних;

3) у таких конфліктах суб'єкти взаємодії перевіряють свій характер, волю, здібності, інтелект та інші індивідуально-психологічні особливості;

4) конфлікти відрізняються високою емоційністю й охопленням практично всіх сторін відносин між конфліктуючими суб'єктами;

5) міжособистісні конфлікти зачіпають інтереси не тільки конфліктуючих, але й тих, хто безпосередньо пов'язаний із цими суб'єктами, службовими чи міжособистісними відносинами.

Причинами виникнення міжособистісних конфліктів можуть бути: різниця в цілях, психологічна несумісність партнерів, недоліки в організації переговорів, незадовільні комунікації, некомпетентність тощо.

Люди різні, вони по-різному сприймають реальну ситуацію, що часто призводить до того, що опоненти з певних причин не згодні один з одним, а це може призвести до конфлікту.

Отже, *причини міжособистісного конфлікту* різноманітні й багатозначні, їх класифікують за декількома ознаками, які пов'язані:

- ✓ зі змістом міжособистісної взаємодії;
- ✓ з особливостями міжособистісних відносин;
- ✓ з особистісними особливостями учасників конфлікту;
- ✓ з обмеженістю ресурсів;
- ✓ з різними аспектами взаємозалежності;
- ✓ з розбіжностями з метою;
- ✓ з розбіжностями в уявленнях і цінностях;
- ✓ з розбіжностями в манері поведінки й життєвому досвіді;
- ✓ з незадовільністю комунікації;

У процесі конфліктної взаємодії його учасники одержують можливість виражати різні думки, виявляти більше альтернатив при ухваленні рішення, і саме в цьому полягає важливий позитивний зміст конфлікту, але це не означає, що конфлікт завжди носить позитивний характер.

Якщо конфлікти сприяють прийняттю обґрунтованих рішень і розвитку взаємин, то вони функціональні. Якщо перешкоджають ефективній взаємодії й прийняттю рішень, то вони дисфункціональні.

Таким чином, конфлікти в міжособистісній взаємодії можуть приймати як конструктивний, так і деструктивний характер. Треба вміти аналізувати міжособистісні конфлікти, розуміти їхні причини й можливі наслідки.

соціальною службою, її працівником, працівником оточення тощо). За таких обставин соціальний працівник виконує роль посередника у конфлікті або змушений діяти з позиції свого клієнта. Коли йдеться про конфлікт, соціальний працівник має передусім з'ясувати його структуру, встановити учасників, умови перебігу, контекст, у якому він відбувається, суб'єктивні образи конфліктної ситуації. Допмагаючи клієнтові, який є учасником конфлікту або демонструє конфліктну поведінку, необхідно ретельно дослідити характер його труднощів, визначити, чи цей конфлікт є об'єктивним чи суб'єктивним. Пізнавши природу і характер конфлікту, соціальний працівник повинен допомогти зрозуміти це клієнтові, ретельно проаналізувати чинники, що спричиняють відхилення образу конфліктної ситуації від реальності. Не менш важливо знати, на якому етапі конфлікту перебуває клієнт.

Наслідками конфліктних дій можуть бути: ліквідація конфронтації через взаємне примирення; зникнення конфронтації, коли один із учасників перемагає, а інший визнає себе переможеним, або коли обидві сторони програють чи задовольняють свої домагання; послаблення конфлікту взаємними поступками; поступове згасання конфлікту; механічне знищення конфлікту (ліквідація підрозділу, організації, звільнення учасника та ін).

Втручання соціального працівника в конфліктну ситуацію клієнта має виходити з певних очікувань стосовно його розв'язання. У своїх діях він має дотримуватися такої послідовності: визнати існування конфлікту; визначити можливість для переговорів; погодити процедуру їхнього проведення; з'ясувати коло питань, які є предметом протистояння; розробити варіанти рішень; забезпечити прийняття узгодженого рішення; реалізувати ухвалені рішення на практиці.

Залежно від мети, позиції учасників конфлікту дотримуються таких стилів поведінки: конкуренція, ухилення, пристосування, співпраця, компроміс, переговори. Нежалежно від обраного стилю участь соціального працівника у подоланні

✓ надмірне переживання й співпереживання втрат може викликати фізичне руйнування організму кожного зі членів родини (виразки, стреси, інфаркти тощо);

✓ будь-які зауваження один до одного з'ясовуйте тільки наодинці, а всі претензії висловлюйте винятково в дружлюбній поважній формі;

✓ якщо не дає спокою думка, що ваша дружина (чоловік) стала (став) «вашим особистим ворогом», запитаєте себе, чому це відбулося, чому ви стали таким, що так погано думаєте про улюблену людину;


✓ шукайте недоліки в собі, а не у своїх близьких:

✓ усі непорозуміння між собою з'ясовуйте під час відсутності дітей, не втягуйте у розв'язання конфліктів родичів, друзів;


✓ зусилля у розв'язанні конфлікту направляйте не на перемогу своєї близької людини, а на спільне вирішення ситуації, що склалася;

✓ позиція стосовно дій дітей повинна бути єдиною: не обіцяйте дітям, якщо не зможете виконати їхнє прохання; не підкреслюйте недоліків у дітей, знайдіть у них гарне в поведінці, бажаннях, прагненнях, загострюйте увагу на цьому; зміцнюйте нитки, що зближають вас із дітьми (довіра, щирість, правдивість тощо); не докоряйте дитині в будь-якому випадку, але й не перехвалюйте її.

Існує значний перелік варіантів попередження і подолання сімейних конфліктів, однак суттєвими ознаками в усіх варіантах є розвиток культури спілкування та партнерства у стосунках між членами родини.

7.  Як зазначає Т.В. Семигіна та І.І.Мигович [2] у фаховому спілкуванні соціальному працівникові доводиться не лише з'ясовувати проблеми клієнта, а й переконувати його вести переговори, врегульовувати конфліктні ситуації. Потреба в соціальній роботі часто виникає з настанням реального зовнішнього або міжособистісного конфлікту між клієнтом та іншою стороною (державною організацією, роботодавцем, іншою

Отже, особливу увагу варто приділяти вирішенню найпоширеніших інтерперсональних конфліктів. Дуже важливо виходити за рамки «свого світу», враховувати і з повагою відноситися до розходжень між людьми. Це дозволить зрозуміти інших, розкрити їхні здібності, таланти, залучити кожного співробітника до загальної справи, змінити обставини взаємовідносин, зробити їх максимально ефективними для праці.

2.  Сімейні сварки, протистояння політичних супротивників, зіткнення керівника й підлеглого - у цих та інших міжособистісних конфліктах існує щось загальне, що дозволяє говорити про можливість їхньої систематизації.

Міжособистісні конфлікти можна класифікувати: по-перше, за сферами існування; по-друге, за ефектом і функціональними наслідками; по-третє, за критерієм реальності привабливості тощо [10].

З точки зору Н.В. Гришиної [4], інтерперсональні конфлікти описуються у відповідності з мотиваційними, когнітивними й діяльнісними сферами життєдіяльності й, виходячи із цього, вона виділяє види міжособистісних конфліктів, які варто послідовно розглянути.

1. *Мотиваційні конфлікти*, до яких можна віднести конфлікти інтересів. Найпоширенішою і використовуваною у конфліктологічній експериментальній практиці є ситуаційна концепція, у якій М. Дойч припускає розгляд конфліктів у контексті конкурентних відносин, які породжують конфліктні явища. З його погляду, варто розрізняти такі фундаментальні виміри інтерперсональних відносин: кооперація - конкуренція; розподіл влади (рівне - нерівне); орієнтація на завдання - соціально-емоційна орієнтація; формальний - неформальний характер відносин; інтенсивність і значущість відносин. Виходячи із цієї інтерпретації, М. Дойч виділяє 16 типів соціальних відносин [4]. Серед цих типів вісім характеризують конкурентну взаємодію, в рамках якої можуть складатися різноманітні відносини. Наприклад, особисті вороги і сімейна пара, що розводиться; супротивники в грі і суперники в бізнесі;

хуліган і його жертва; керівник і підлеглий тощо. Їхня взаємодія може набувати різних форм. Те, що М. Дойч не використовує поняття «конфлікт», зовсім не означає, що для нього ці відносини не є конфліктними. Для багатьох міркувань М. Дойча фактично характерне ототожнення конфлікту з конкуренцією, якщо є таке сприйняття конкурентної форми взаємодії сторонами конфлікту.

Таблиця 3.3
Сфери міжособистісного конфлікту [6]

Сфера прояву	Типи конфліктів	Причини
Колектив (організація)	- Керівник – підлеглий. - Між співробітникам и одного рангу. - Службові – неслужбові.	Організаційно-технічні: незадовільні комунікації; розходження з метою тощо. Психологічні (соціально-психологічні): індивідуально-психологічні особливості; соціально-психологічні явища (позиція, статус, роль, внутрішня установка тощо).
Родина	- Подружні конфлікти. - Батьки-діти. - Чоловік і жінка – родичі.	Обмеження волі, активності й дій; девіантна поведінка одного або декількох членів родини; наявність протилежних інтересів; сексуальна дисгармонія; матеріальні проблеми; індивідуально-психологічні особливості й рівень психолого-педагогічної культури членів родини.
Суспільство (установи соціальної сфери; державні установи; вулиця; громадський транспорт тощо)	- Громадянин – суспільство. - Громадянин – чиновник. - Громадянин – громадянин.	Нерозвиненість технологій прийому громадян у державних установах й у сфері обслуговування; низька правова й психолого-педагогічна культура.

2. *Когнітивні конфлікти*, до яких можна віднести ціннісні конфлікти. Їхнє виникнення й розвиток обумовлені структурою завдання, когнітивними структурами конфронтуючих сторін, ступенем погодженості стратегій, що ними використовуються. Ціннісні конфлікти – це конфліктні ситуації, в яких розбіжності між опонентами пов'язані з їхніми суперечностями один одному

(виникнення конфліктної ситуації, усвідомлення конфліктної ситуації, відкрите протиборство, розвиток відкритого протиборства, розв'язання конфлікту й емоційне переживання конфлікту). Але такі конфлікти відрізняються підвищеною емоційністю, швидкістю протікання кожного з етапів, формами протиборства (докори, образи, сварка, сімейний скандал, порушення спілкування тощо), а також способами їхнього розв'язання (примирення, досягнення згоди, притирання відносин на основі взаємних поступок, розлучення й ін.).

4. Істотною особливістю сімейних конфліктів є й те, що вони можуть мати важкі соціальні наслідки. Нерідко вони закінчуються трагічно. Дуже часто призводять до різних захворювань членів родини. Особливо важкі наслідки сімейні конфлікти мають для дітей [10].


У перший період, період притирання чоловіка й жінки, найбільш типовими *причинами конфліктів* є: міжособистісна несумісність; претензії на лідерство; претензії на перевагу; поділ домашніх справ; претензії на управління бюджетом; інтимно-особистісна адаптація тощо.

Сімейні міжособистісні конфлікти завжди залишають важкі негативні емоційні стани у вигляді дискомфорту, стресів і депресій. Тому конфлікти краще попереджати. Для цього психологи й конфліктологи пропонують багато різних варіантів поведінки в конфліктній ситуації:

- ✓ витримка в будь-якій ситуації, не втягуйтеся в конфлікт, дайте повністю висловитися стороні, що провокує конфлікт;
- ✓ ставтеся до будь-якого інциденту з увагою, піддавайте його аналізу;
- ✓ виключайте зі спілкування будь-які претензії на перевагу, приниженням іншого не піднімайте себе, показуючи свою невихованість;
- ✓ визнайте й аналізуйте відкрито свої помилки, не переносьте свою провину на інших;
- ✓ не робіть катастрофи для родини, коли помиляються інші (що відбулося, то відбулося);

відповідними традиціями різних народів, типом соціальних систем і, нарешті, специфікою конкретних людських співтовариств - країн.

Управління конфліктами в сфері духовних відносин припускає всі види діяльності, пов'язані із прогнозуванням, попередженням, обмеженням і розв'язанням конфліктів.

6.  Сімейні конфлікти є однією з найпоширеніших форм конфліктів. За оцінкою фахівців, у 80-85 % родин відбуваються конфлікти, а в інших 15-20 % виникають сварки з різних приводів.

Унікальність сімейних відносин обумовлює не тільки специфіку виникнення й протікання конфліктів у родині, але й особливим чином відображається на соціальному й психічному здоров'ї всіх її членів.

Сімейні конфлікти - це протиборство між членами родини на основі зіткнення протилежно спрямованих мотивів і поглядів [1].

Сімейні конфлікти мають свої *особливості*, врахування яких необхідне при попередженні й розв'язанні таких конфліктів.

1. Насамперед, сімейні конфлікти відрізняються особливим предметом, специфіка якого обумовлена унікальністю сімейних відносин.

2. Сімейні конфлікти відрізняються з низки причин: обмеження волі активності, дій, самовираження членів родини; поведінки, що відхиляється, одного або декількох членів родини (алкоголізм, наркоманія тощо); наявність протилежних інтересів, устремлень, обмеженість можливостей для задоволення потреб одного зі членів родини (із його погляду); авторитарний, твердий тип взаємин, сформованих у родині в цілому; наявність важкорозв'язуваних матеріальних проблем; авторитарне втручання родичів у подружні відносини; сексуальна дисгармонія партнерів у шлюбі тощо.

3. Особливість сімейних конфліктів проявляється в їхній динаміці, а також у формах протікання. У цілому динаміка сімейних конфліктів характеризується класичними етапами

або несумісними уявленнями, що мають для них особливе значення. Когнітивні конфлікти легко зісковзують у площину сугубо емоційних відносин, що зачіпають уже не предметну сторону протиріччя, а особистісні особливості включених у нього людей. Подібні трансформації викликані неадекватністю оцінки когнітивного конфлікту учасниками міжособистісної взаємодії внаслідок негативності й неаргументованості їхніх критичних висловлювань.

3. *Діяльнісні конфлікти*, до яких можна віднести рольові конфлікти, що виникають через порушення норм або правил взаємодії. Ці конфлікти по-різному трактуються у пострадянській і західній традиції:

✓ у російській літературі - в контексті організаційної сфери, де, наприклад, Н.А.Полозова виділяє предметно-ділові й індивідуально-прагматичні чинники конфліктів, відзначаючи закономірність переростання предметних розбіжностей в емоційно-особистісні;

✓ у західній літературі до цього напрямку відноситься драматерапія Я.Л.Морено і його послідовників, що розглядає взаємодію партнерів як рольові відносини; причому підставою для психічної рівноваги у взаємодії є рольове доповнення або рольова конвергенція, тоді як дивергенція стає реальною можливістю для конфліктного зіткнення.

Також міжособистісний конфлікт можна охарактеризувати, виходячи із предмета суперечки, зіткнення; складу учасників; місця, де він відбувається, методів його улагоджування. У таблиці 3.3 подані основні сфери міжособистісних конфліктів з виділенням деяких їх типів і причин.

Крім розподілу за сферами існує класифікація конфліктів за можливими наслідками: *конструктивні й деструктивні*. Звичайно, обидві ці сторони конфлікту співіснують одна з одною, але можливо спробувати визначити, яка зі сторін переважає.

Конструктивні наслідки міжособистісних конфліктів:

- ✓ прояснення взаємин між людьми;
- ✓ знаходження способів поліпшення взаємин;

✓ створення спільності людей, причетних до вирішення проблеми;

- ✓ розширення сфери співробітництва на інші галузі;
- ✓ прискорення процесу самоусвідомлення.

Деструктивні наслідки конфлікту проявляються у випадку, якщо зіткнення виходить за межі предметно-змістовної сфери в площину особистісно емоційну:

- ✓ примарність вирашу у вигляді ускладнення особистих відносин;
- ✓ зниження самооцінки сторони, що програла;
- ✓ напружені післяконфліктні відносини;
- ✓ негативний вплив на здоров'я.

Іншу класифікацію виділяє А.С.Кармін. За критерій класифікації міжособистісних конфліктів приймає їхню *реальність або істинність - хибність*:

- ✓ справжній конфлікт - об'єктивно існуючий та що адекватно сприймається;
- ✓ випадковий або умовний конфлікт - залежний від обставин, які легко змінюються, що не завжди адекватно усвідомлюється сторонами;
- ✓ зміщений конфлікт, що приховує за собою не явний, але більш глибокий існуючий конфлікт;
- ✓ невірно приписаний конфлікт між сторонами, що помилково розуміють і невірно витлумачують проблеми;
- ✓ латентний конфлікт - неусвідомлюваний конфлікт, що існує в прихованому вигляді;
- ✓ помилковий конфлікт, існуючий у силу помилок сприйняття або інтерпретації, що не має об'єктивних підстав.

Також існує типологія інтерперсональних конфліктів, виходячи із *причин їхньої появи*. За даним критерієм усі конфлікти можна розділити на *дві великі групи*: глибинні і ситуативні.

1. *Глибинні конфлікти* включають у свою орбіту важливі для особистості цінності, інтереси, ціль, пов'язану з образом «Я». Вони можуть довгостроково існувати, не виявляючи себе явно. Виникають вони закономірно, тому що обумовлені психічним

цивілізованих націй формувалися в межах політичних організацій, політичних держав на підставі загальної релігії.

Однією з важливих типологічних характеристик релігійних конфліктів є історичний аспект, що дозволяє точніше з'ясувати їхній генезис і вид завдяки визначенню зовнішніх меж у просторі й часі.

Релігійним конфліктам властиві також психологічні характеристики. По-перше, будь-який конфлікт, у тому числі релігійний, - це багатомірне психологічне явище, що має потребу у витратах духовних і фізичних сил, а іноді жертв, аж до втрати життя, не говорячи вже про руйнування матеріальних цінностей, знешкодження природи тощо. По-друге, коли мова йде про психологію розвитку конфлікту, маються на увазі типи поведінки людей у ньому - від агресивної до таких проявів, коли людина схильна уникнути конфліктної ситуації.

Об'єктивним *джерелом конфліктів* виступають ціннісно-нормативні системи суспільства.

Розмаїтість причин та умов ходу релігійних конфліктів обумовлює розмаїття форм прояву, динаміки й ступеня інтенсивності цих конфліктів.

У конфліктологічних дослідженнях виділяють таку *типологію релігійних конфліктів*.

Залежно від *характеру цінностей і поглядів*, які зіштовхнулися в релігійному конфлікті, вони можуть бути а) *антагоністичними* (коли інтереси конфліктуєчих сторін протилежні, а часто навіть несумісні) і б) *неантагоністичними* (коли інтереси сторін не містять істотні протиріччя, але їхнє розуміння може бути неоднаковим); в) *явними, прихованими й латентними* (залежно від того, наскільки очевидно реалізуються ворожі дії); г) *зовнішніми* (якщо протиріччя, які викликали конфлікт, перебувають, наприклад, за межами конфесій, елементами яких є конфліктуєчі суб'єкти) або д) *внутрішніми* (коли протиріччя відбувається в межах певної релігійної єдності [9]).

Отже, якісна відмінність релігійних конфліктів обумовлена історичними епохами, соціальним часом, простором, а також

конфлікти у сфері мистецтва, а також ідеологічні конфлікти. Основними *формами прояву* таких конфліктів є: дискусії, критика, переслідування інакомислячих тощо. Найпоширенішою й гострішою формою духовних конфліктів є ідеологічна боротьба.

Ідеологічні конфлікти – конфлікти, які виникають на ґрунті ідеологічних розбіжностей. Ці конфлікти характерні тим, що причина їхнього виникнення полягає в різному відношенні до системи ідей, які виправдовують та узаконюють відносини субординації, домінування й основи світогляду в різних групах суспільства [4].

Таким чином, каталізатором протиріч є елементи віри, релігійні або ж соціально-політичні устремління. Ці конфлікти можуть виникати як на рівні макросередовища (суспільства), так і в малочисельних об'єднаннях, між окремими особистостями. Вони можуть бути глибокими, гострими й важкорозв'язуваними; касатися відносин щодо політики держави тієї або іншої партії, пов'язаними з міжнаціональними, сімейними відносинами тощо.


Релігійні конфлікти - це зіткнення і протиборство (протидія) між носіями релігійних цінностей (від окремих індивідів (віруючих) до конфесій), які обумовлені відмінностями в їхньому світосприйманні, уявленнях і відношенні до Бога, різним становищем та участю в релігійному житті [4].

За своїми типологічними характеристиками релігійні конфлікти є насамперед соціальними, оскільки сама релігія є первинною, глибинною підставою людського суспільства, що виникло в межах загальної релігії як усвідомлення людьми їхньої певної спільності.

Важливим елементом розкриття сутності релігійних конфліктів є їхній зв'язок із національно-етнічними характеристиками. Так, разом із формуванням етносів у народностей і націй, ускладненням суспільства з'являються національно-державні релігії, які відіграють досить значну роль при створенні державної організації. У той же час релігійні конфлікти мають і політичний аспект, тому що більшість

складом особистості, історією її розвитку й спілкування. Причини їхньої появи завжди внутрішні, обумовлені глибинними потребами й цінностями особистості.

2. *Ситуативні конфлікти* мають зовнішню, найчастіше випадкову причину своєї появи й не зачіпають важливі життєві цінності особистості. Вони носять підривно-емоційно-вибуховий характер і починаються відразу з інциденту. Прикладами початку таких конфліктів є брутальність продавця, догана начальника, неповернена вчасно річ, узята без дозволу книга тощо.

3.  Фахівці з конфліктології вважають, що процес управління конфліктами залежить від багатьох чинників, значна частина яких погано піддається управлінському впливу. До них можна віднести: погляди особистості, мотиви і потреби індивідів, груп. Стереотипи, що склалися, уявлення, забобони, упередження можуть іноді звести нанівець зусилля тих, хто виробляє розв'язання конфліктної ситуації. Залежно від виду конфлікту пошуком вирішення можуть займатися певні особи або різні служби залежно в якій сфері (в сімейній або трудовій) виник конфлікт.

Отже, у процесі управління міжособистісними конфліктами важливо врахувати їхні причини й чинники (див. табл. 3.4), а також характер міжособистісних відносин конфліктуючих, їхні взаємні симпатії та антипатії.

Управління конфліктами – це цілеспрямований процес впливу: з усуненню причин, що породили конфлікт; з корекції поведінки учасників конфлікту; з підтримки необхідного рівня конфліктності, але який не виходить за контролюючі межі [6].

Управління міжособистісними конфліктами можна розглядати у двох аспектах – внутрішньому й зовнішньому. Внутрішній аспект припускає застосування технологій ефективного спілкування й раціональної поведінки в конфлікті. Зовнішній аспект віддзеркалює управлінську діяльність зі сторони керівника або іншого суб'єкта управління по відношенню до конкретного конфлікту (див. Додаток К).

Таблиця 3.4

Основні чинники міжособистісних конфліктів (за В Лінкольном)

Тип чинників і їхній основний зміст	Форми прояву
1. Інформаційні чинники: неприйнятність інформації для однієї зі сторін.	Неповні й неточні факти; чутки, мимовільна дезінформація; передчасна інформація або інформація, передана із запізненням; надійність--ненадійність джерел інформації; сторонні факти; неадекватні акценти; бар'єри комунікації.
2. Поведінкові чинники: недоречність, брутальність, безтактність тощо.	Прагнення до переваги; прояв агресивності; егоїзму; порушення обіцянок; мимовільне порушення комфортних відносин.
3. Чинники відносин: незадоволеність від взаємодії між сторонами.	Дисбаланс у відносинах; несумісність цінностей, інтересів, манерів поведінки й спілкування; розбіжності в освітньому рівні; класові розбіжності; негативний досвід відносин у минулому; низький рівень довіри й авторитетності.
4. Ціннісні чинники: протилежність принципів поведінки.	Вірування й поведінка (забобони, переваги, пріоритети); прихильність до групових традицій, цінностей, норм; релігійні, культурні, політичні й інші цінності; моральні цінності (уявлення про добро й зло, справедливість і несправедливість).
5. Структурні чинники: відносно стабільні об'єктивні обставини, які важко піддаються змінам.	Влада, система управління; право власності; норми поведінки, правила гри тощо.

Управління конфліктами, які виникають між опонентами, включає два основних завдання: по-перше, це управління латентними (прихованими) конфліктами і, по-друге, подолання відкритих конфліктів.

Управління латентними конфліктами передбачає розпізнавання та усвідомлення конфліктів. Це сприятиме зменшенню внутрішнього напруження сторін конфлікту, пошуку шляхів розв'язання конфлікту вже на ранніх етапах розгортання, виявленню помилкових конфліктів.

Подолання відкритих конфліктів іноді здійснюється за допомогою так званого обходу конфлікту. До обходу вдаються тоді, коли успішне розв'язання його неможливе. Обхід конфлікту

регіональному; місцевому; у центрі політичної системи або на її периферії.

З основного предмета політичні конфлікти поділяються на:

✓ *радикальні*, предметом яких є існуюча система державної влади в цілому, пануючий режим. Кінцевий підсумок розв'язання конфлікту - зміна політичної системи. Його суб'єктами виступають пануючі сили й підвладні верстви населення, а також ті, що беруть участь у системі влади, але незадоволені своїм політичним статусом.

✓ *часткові*, які зачіпають буття окремих частин політичної системи або політики правлячих сил, не відповідних інтересам і цілям соціальних носіїв системи. Їхнє вирішення пов'язане із частковими змінами в політиці влади, у владних структурах. Суб'єктами часткового політичного конфлікту виступають інститути й організації, що здійснюють владу й управління в рамках даної політичної системи, але займають різні статуси і позиції [8].

Отже, політика, сфера політичних відносин - це світ, де миру немає й бути не може. Світ політичного - це сфера не тільки постійної, але й підвищеної в порівнянні з іншими сферами громадського життя конфліктності.

5. ✎ *Духовні конфлікти* - це протиставлення суб'єктів соціальної взаємодії на основі протилежних інтересів і поглядів у процесі виробництва, розподілу й споживання духовних цінностей [4].

Такі конфлікти охоплюють сферу суспільної свідомості, науку, релігію літературу, мистецтво, а також соціальні інститути, які управляють цими явищами.

Суб'єктами конфліктів у духовній сфері можуть бути як окремі держави, міжнародні співтовариства, соціальні групи, партії тощо, так й окремі особистості. Однією з істотних особливостей таких конфліктів є те, що вони зачіпають культуру народів, їхні традиції й звичаї.

Конфлікти в духовній сфері досить різноманітні. Найпоширенішими й гострішими з них є релігійні конфлікти,

конфлікти із приводу влади, через відносини панування й підпорядкування є політичними.

Однією з істотних *особливостей* політичних конфліктів є те, що в них переплітаються практично всі суспільні інтереси - економічні, політичні, соціальні й духовно-ідеологічні. У силу цього політичні конфлікти є найгострішими й всеосяжними. Вони втягують у свою орбіту мільйони людей. Інтенсивність і гострота політичних конфліктів обумовлена тим, що вони завжди ідеологічно мотивовані й інституційно організовані.

Форми прояву політичних конфліктів відрізняються своїм розмаїттям і динамікою. Серед них важливо виділити легітимні й нелегітимні, що завжди мають тенденцію до взаємопереходу. Серед різних форм політичних конфліктів широке поширення в політичній практиці одержали: мітинги й демонстрації, політичні революції й перевороти, політичні кризи й дискусії тощо. Особливою формою прояву політичних конфліктів є війни й збройні конфлікти, які можна об'єднати в одне поняття - військові конфлікти.

Управління політичними конфліктами здійснюється на міжнародному, державному, регіональному і місцевому рівнях. Особливе місце в управлінні політичними конфліктами належить державі, міжнародним політичним партіям та іншим суб'єктам політичних відносин на відповідних рівнях [4].

Політичний конфлікт - це не тільки вираження сутності людини, коли вона бере участь у системі владних, політичних відносин, але й умова формування самої політичної людини. В умовах внутріполітичного конфлікту підвищується ймовірність зміни політичних лідерів - політиків, що представляють тих, від чийого імені вони приймають рішення.

Виходячи із критерію *суб'єктів*, політичні конфлікти можна класифікувати на класові й змішані, *за своїм соціальним складом* - партійні й надпартійні, масові й елітарні, групові конфлікти - між «партією влади» і народом.

Політичні конфлікти розрізняються також по тому, за тим, на якому *рівні поля* вони виникають і розгортаються: конфлікти на вищому рівні організації влади й управління; на

стає можливим лише внаслідок активного впливу третьої сторони (наприклад, керівника) на об'єктивну конфліктну ситуацію.

Управління міжособистісними конфліктами в професійній сфері включає чотири основні етапи:

1. *Прогнозування конфлікту*. На цьому етапі використовується один із найважливіших видів діяльності суб'єкта управління, який полягає у вивченні індивідуально-психологічних особливостей співробітників; знанні й аналізу ранніх симптомів прихованого конфлікту, на стадії виникнення конфліктної ситуації.

2. *Попередження конфлікту* полягає у застосуванні педагогічних (бесіда, роз'яснення, формування культури міжособистісних відносин) та адміністративних заходів (зміна умов праці, переведення конфліктуючих у різні підрозділи) з метою нейтралізації конфліктів.

3. *Регулювання конфлікту*. На даному етапі застосовується вид діяльності, який спрямований на визнання конфліктуючими реальності конфлікту; нагадати конфліктуючим про дотримання коректності у взаєминах, обмежити число учасників.

4. *Розв'язання конфлікту* - це заключний етап, який пов'язаний із завершенням конфлікту. Виходячи з оцінки глибини конфлікту почати один зі способів розв'язання: адміністративний або педагогічний [6].

Аналіз наукової літератури показав, що існує достатньо багато методів управління і попередження конфліктів. Так, до *методів подолання міжособистісних конфліктів* відносяться такі.

1. *Розв'язання конфлікту з урахуванням сутності й змісту протиріччя*. У цьому випадку необхідно: відрізнити повід від справжньої причини конфлікту, що нерідко маскується його учасниками; визначити його ділову основу; усвідомити справжні, а не декларативні мотиви вступу людей у конфлікт.

2. *Розв'язання конфлікту з урахуванням його мети*. Важливо швидко визначити мету конфліктуючих сторін, провести чітку межу між особливостями міжособистісної й ділової взаємодії. Якщо особистісні цілі є домінуючими, то

доцільно до опонента застосувати спочатку заходи виховного впливу, висунути певні тверді вимоги. Якщо один із опонентів має більш високий ранг стосовно іншого, то йому варто вказати на необхідність дотримуватися певних норм поведінки.

3. *Розв'язання конфлікту з урахуванням емоційних станів.* Якщо конфлікт прийняв емоційний характер і супроводжується бурхливими реакціями, то доцільно показати на конкретних прикладах, як висока напруженість впливає на результативність роботи, як опоненти втрачають свою об'єктивність, як у них знижується критичність.


4. *Розв'язання конфлікту з урахуванням особливостей його учасників.* У цьому випадку, перш ніж приступитися до розв'язання конфлікту, необхідно розібратися в особливостях особистості: чи відрізняються вони врівноваженістю, чи схильні до афективної поведінки, які їхні домінуючі риси характеру, виразність темпераменту тощо. Це допоможе не тільки правильно розібратися в мотивах поведінки, але й вибрати вірний тон у спілкуванні при розв'язанні конфлікту.

5. *Розв'язання конфлікту з урахуванням його динаміки.* Як відомо, конфлікт розвивається за певними стадіями. Для кожної з них існують певні форми його розв'язання. Якщо на перших стадіях доцільні бесіди, переконання, то на етапі безкомпромісних зіткнень необхідно застосувати всі можливі заходи, аж до адміністративних. Тут також потрібно визначити вибір впливу з урахуванням особистісних особливостей конфліктуючих і характеру їхніх дій.

Одним із ефективних методів подолання конфліктів є формування певної громадської думки про конфліктуючі сторони. Громадська думка - дуже потужний регулятор поведінки людей. Багато з людей дуже залежні від відношення навколишніх, мають потребу в схваленні, підтримці. Конфліктуючи, вони можуть опинитися в ізоляції, що переживають дуже болісно, причому настільки болісно, що готові навіть припинити конфронтацію.

У психологічних рекомендаціях можна знайти такий прийом розв'язання конфліктів як звертання до «третього судді». Він

Таким чином, соціальний конфлікт як зіткнення великих суспільних груп реально проявляється в масі індивідуальних дій, вчинків, подій. Однак у цьому розмаїтті дій і вчинків реалізуються загальні цілі й позиції через спільні дії людей. Управління соціальними конфліктами - складний і суперечливий процес. Основне його завдання полягає в прогнозуванні і превентивному попередженні таких конфліктів. Особлива роль в управлінні соціальними конфліктами належить органам соціального управління, які на основі інформаційно-аналітичної діяльності покликані провадити науково обґрунтовану соціальну політику.

4.  У науковій літературі до визначення політичного конфлікту підходять з різних сторін. Так, *політичний конфлікт* – це форма взаємовідносин між окремими особистостями, партіями, політичними групами, націями, державами з питань влади; - це конфлікт у системі політичних відносин, сутністю якого є боротьба за владу, її збереження або перерозподіл; - це протиборство суб'єктів соціальної взаємодії (націй, держав, класів, політичних партій, організацій і т.д.) на основі протилежних політичних інтересів, цінностей, поглядів і цілей, обумовлених становищем і роллю в системі влади.

Отже, політичний конфлікт розглядається як протиборство соціальних або політичних груп за владні пріоритети, чи із приводу влади; як боротьба різних суспільних сил за вплив в інститутах державної влади (уряді, парламенті, місцевих і регіональних органах управління тощо).

Конфлікти так чи інакше концентруються навколо проблем влади і її розподілу в суспільстві. Тому що тільки державна влада дозволяє реалізувати різні інтереси тих або інших суспільних сил, і не тільки в політику, а й у всіх інших сферах соціального життя.

Основними *суб'єктами* політичних конфліктів виступають: держави, міжнародні політичні союзи, політичні партії, організації тощо.

Конфлікти властиві всім сферам суспільних відносин, і хоча майже кожен із них може мати політичне значення, але тільки

відносин, однією системою культури, що проявляється в подібних рисах психології народу. Соціальна єдність - це вираження міри допустимості соціального конфлікту.

Соціальні конфлікти як зіткнення великих соціальних груп із приводу реалізації їхніх протилежних інтересів, пов'язаних зі статусами, реально здійснюються у вигляді групових, організованих взаємодій індивідуальних агентів. Спільний інтерес або загальна позиція, що відстоюється соціальною групою, стає реальністю для кожного члена цієї групи в тій мірі, в якій: а) виражає взаємну залежність індивідів у життєвому просторі в рамках соціальної структури, способу спільної діяльності й культурного середовища; б) будучи інтерналізованою, перетворюється в соціокультурну матрицю мотивації поведінки й діяльності; соціалізація індивіда є процес переходу соціального в індивідуальне; в) втілюється в системі суспільної влади, у межах індивідуальних прав і волі кожного.

Отже, соціальне як загальне існує через індивідуальне й в індивідуальному. Соціальний конфлікт - це конфлікт із приводу загальнозначущих інтересів, цінностей, позицій та умов життя. Там, де між групами або індивідами має місце боротьба, пов'язана із захистом загальнозначущих інтересів, проявляється соціальний конфлікт. У такому випадку він становить частину, елемент більше масштабного конфлікту, а не обмежений рамками тільки індивідуальних зіткнень.

Індивідуальний агент конфлікту виступає носієм соціального, якщо він:

- ✓ частина реально діючої групи, учасник спільного з іншими членами групи протиборства;
- ✓ розглядає групові цінності як свій спільний інтерес, солідарний із групою в поглядах, що є предметом дискусій;
- ✓ представляє групу, спільність;
- ✓ і його дії оцінюються іншими членами групи й ним самим як такі, що спрямовані на захист спільних інтересів і позицій;
- ✓ і мотиви діяльності індивіда приймаються за мотиви діяльності спільності.

може бути досить ефективним, якщо опоненти домовляться при взаємних зобов'язаннях повністю підкоритися його рішенням. В якості «третейського судді» доцільно вибирати найбільш авторитетну людину в колективі, найкраще, якщо таким є сам керівник.

«Третейським суддею» дуже важливо зуміти відокремити предмет конфлікту від його об'єкта, тому іноді доцільно дозволити опонентам давати емоційні оцінки один одному. Якщо конфлікт тримається на діловій основі, опоненти від неї не перейдуть на інші питання, у деяких випадках опоненти, почавши з об'єкта, дуже швидко перейдуть на предмет, тим самим видавши справжні джерела конфлікту.

Виділяють п'ять стилів поведінки в конфлікті (відхід, поступка, протиборство, компроміс, співробітництво), які були розглянуті раніше. Виходячи із ситуації, з огляду на індивідуально-психологічні особливості учасників конфлікту, необхідно застосовувати різні міжособистісні стилі розв'язання конфліктів, однак стратегія співробітництва повинна бути основною, тому що саме вона частіше всього робить конфлікт функціональним. Тактика співробітництва призводить до найефективніших рішень при збереженні дружніх відносин.

Отже, міжособистісний конфлікт - важкорозв'язне протиріччя, що виникає між людьми й викликане несумісністю їхніх поглядів, інтересів, цілей, потреб. У них проявляється весь спектр відомих причин: загальних і приватних, об'єктивних і суб'єктивних.

Для конфліктологічних робіт у сфері інтерперсональних відносин характерна різниця конфлікту інтересів і конфлікту цінностей, які відповідають мотиваційному і когнітивному типу конфліктів у психології. У рамках діяльній сфері взаємодії також можуть бути виділені рольові міжособистісні конфлікти. У процесі управління цими конфліктами важливо враховувати їхні причини й чинники, а також характер міжособистісних відносин конфліктантів, їхні взаємні симпатії й антипатії до конфлікту.



Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняттю «міжособистісний конфлікт».
2. Визначте та охарактеризуйте особливості та основні сфери прояву міжособистісних конфліктів.
3. Проаналізуйте міжособистісні конфлікти на різних етапах онтогенезу.
4. Назвіть першопричини міжособистісних конфліктів.
5. Розкрийте класифікацію міжособистісних конфліктів.
6. Охарактеризуйте типи міжособистісних конфліктів залежно від взаємної спрямованості суб'єктів в особистісних відносинах.
7. Що таке внутрішній аспект управління міжособистісними конфліктами?
8. Що таке зовнішній аспект управління міжособистісними конфліктами?
9. Назвіть основні чинники міжособистісних конфліктів за В.Лінкольном.



Теми семінарських занять

1. Сутність та особливості інтерперсональних конфліктів.
2. Міжособистісні конфлікти: причини, види і методи розв'язання.



Теми для рефератів

1. Міжособистісний конфлікт: зміст та особливості.
2. Міжособистісні конфлікти: їхня сутність та шляхи розв'язання.
3. Міжособистісні конфлікти з точки зору мотиваційного підходу.
4. Міжособистісні конфлікти з точки зору когнітивного підходу.
5. Міжособистісні конфлікти з точки зору діяльнісного підходу.
6. Міжособистісні конфлікти з точки зору організаційного підходу.

з вищесказаного, можна дати таке визначення соціального конфлікту.

Соціальні конфлікти - це особлива форма протиборства громадян із владою, обумовлена обмеженням інтересів громадян, а також порушенням їхніх прав і гарантій у соціальній сфері [6].

Розрізняють такі соціальні конфлікти:

✓ *глобальні* - конфлікти між суспільствами;

✓ *макроконфлікти* - конфлікти між великими соціальними групами всередині певної країни — це міжкласові, регіональні, національні;

✓ *місцеві конфлікти* — між окремими групами місцевих суспільств.

Соціальні конфлікти виникають і розвиваються в надрах соціальної структури. Соціальна нерівність і відносини панування - основна детермінанта соціального конфлікту, що реалізується у взаємовідношенні спільнот і груп.


Незалежно від того, які групи вступають у конфлікт - великі або їхні сегменти, поле конфлікту утворить певний сектор, або ж у цілому соціальну єдність. Поза соціальною єдністю не може виникнути та існувати конфлікт.

Єдність являє собою, по-перше, систему найзагальніших і глибоких зв'язків між супротивниками й інтеграційними цінностями, що роблять протиборчі сторони частинами одного цілого - даного суспільства, держави; по-друге, саме в рамках соціальної єдності формується ієрархизована система статусів, як тільки єдність поєднує різноякісні соціальні елементи; по-третє, тільки наявність соціальної єдності є основою розв'язання конфлікту між великими соціальними групами при збереженні життєздатності даного суспільства.

Соціальна єдність виражає собою, насамперед, спільність фундаментальних інтересів усіх груп населення, тобто тих об'єктивних взаємозалежностей і загальної згоди, що формуються на їхній основі, без чого дана країна, народ, державне об'єднання як реальності існувати не можуть. Така взаємозалежність і згода обумовлюються єдиним соціальним простором як життєвим середовищем, загальними способами економічної діяльності й

Економічні конфлікти можуть проявлятися на макроекономічному і мікроекономічному рівнях, і втягувати у свої орбіти тисячі й мільйони людей, політичні партії й держави. Економічні конфлікти відрізняються й за формами свого прояву. Такими *формами* можуть бути: конкуренція, економічна блокада, ембарго, страйк тощо.

Управління економічними конфліктами припускає всі види діяльності, пов'язані з прогнозуванням, попередженням і розв'язанням конфліктів. Залежно від характеру конфлікту цей процес може здійснюватися на різному рівні: міждержавному, державному, регіональному й місцевому.

3.  Об'єктивна основа виникнення соціальних конфліктів укладена в протиріччях соціальної сфери, основними характеристиками якої є: а) комплекс умов праці, побуту й дозвілля; б) ступінь доступності культурних благ і послуг (освіти, інформації, літератури, мистецтва тощо); в) гарантії життєзабезпечення й безпеки, включаючи охорону здоров'я, соціальне забезпечення, працевлаштування, захист прав і гідність особистості; г) можливості соціальних переміщень і життєвого самовизначення (вибір професії, місця проживання тощо) [3].

Соціальні конфлікти тісно пов'язані з економікою й політикою держави й виникають як результат порушення прав і гарантій громадян, що належать до тих, або інших соціальних груп, обмеження їхніх інтересів, пов'язаних із зазначеними характеристиками соціальної сфери.

Основною *формою прояву* соціальних конфліктів є незадоволення громадян, їхній протест проти існуючої ситуації, що склалася не по їхній волі. У цьому змісті соціальні конфлікти відрізняються від інших конфліктів у суспільстві, в яких спостерігається активне протистояння зацікавлених суб'єктів соціальної взаємодії. Однак варто мати на увазі, що зростаюче незадоволення громадян у соціальній сфері може призвести до соціального бунту або вибуху, що може набути політичну спрямованість, пов'язану зі скиненням існуючої влади. Виходячи




Література

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2002. – 551 с.
2. Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфликтология. – Харьков: Ун-т ВД Украины, 1997.
3. Богданов Е.И., Зазыкин В.Г. Психология личности в конфликте. – Калуга: КГПУ им. К.Э. Циолковского. – 2002.
4. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000. - 464 с.
5. Грызунова Г.В. Межличностный конфликт в сфере управленческой деятельности. – М., 1994.
6. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2000. – 368 с.
7. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: Учеб. пособ. – М.: Гуманитарный издательский центр «ВЛАДОС», 1999. – 448 с.
8. Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина. – СПб.: Лань, 1999. – 448 с.
9. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.
10. Пірен М.І. Конфліктологія: Підручник. – К.: МАУП, 2003. – 360 с.

Тема 9

Групові конфлікти

1. Особливості та класифікація групових конфліктів.
2. Управління груповими конфліктами.

1.  До найпоширеніших психологічних конфліктів відносяться як міжособистісні конфлікти, так і групові. Вони охоплюють практично всі сфери людських відносин. Групові конфлікти менше поширені в соціальній практиці, ніж міжособистісні конфлікти, але вони завжди більш масштабні й важкі за своїми наслідками.

Загальність групового (міжгрупового) конфлікту обумовлена тим, що людські співтовариства, за винятком найпримітивніших,

функціонують на основі поділу на різні соціальні прошарки й групи за родом їхньої діяльності, заняттями, економічним, політичним статусом тощо. Причини соціальної розбіжності й протистояння в суспільстві потрібно шукати в інтересах груп та індивідів, і насамперед, в інтересах із підтримки своїх домінуючих позицій або відхилення від домінування інших.

Кожен із нас на роботі або в будь-якій іншій груповій взаємодії може бути втягнутий у груповий конфлікт. Небезпека таких конфліктів полягає в тому, що вони часто виникають через амбіції лідерів. А в міждержавних конфліктах відбувається зіткнення між лідерами або представниками держав. Будь-який конфлікт в остаточному підсумку, так чи інакше, зводиться до міжособистісного. Отже, важливо знати особливості групових конфліктів, причин їхнього виникнення й способів управління ними.

Під *груповими конфліктами* розуміють протиборство, в якому хоча б одна зі сторін представлена малою соціальною групою. Таке протиборство виникає на основі зіткнення протилежно спрямованих групових мотивів.

Залежно від учасників конфліктної ситуації виділяють два основних типи групових конфліктів: конфлікт «особистість-група»; конфлікт «група-група» [5].

Конфлікти типу «*особистість - група*» можуть мати різноманітні прояви. Іноді вони тривалий час існують у латентній формі й виявляються у формі несподіваних для стороннього спостерігача емоційних спалахів, а іноді приймають характер тривалого й систематичного цькування неугодного члена колективу. Конфлікти між особистістю й групою виникають у середовищі групових взаємин і відрізняються деякими особливостями, які варто враховувати в управлінні цими конфліктами.

Перша особливість пов'язана із самою структурою конфлікту. Суб'єктом у ньому, з одного боку, виступає особистість, а з іншого боку - група. Отже, конфліктна взаємодія протікає на основі зіткнення особистісних і групових мотивів. Групі властива підвищена сила і знижена мобільність. Тому в

життя. Одна з можливих схем класифікації соціального конфлікту продовжує існування, яка була введена К.Марксом, - розподіл суспільних відносин на економічні, політичні, ідеологічні.

Таким чином, конфлікти в суспільстві поділяються на чотири основні групи: економічні, політичні, соціальні й духовні. У кожній із названих груп залежно від тих або інших чинників та умов виділяються конкретні види конфліктів. Наприклад, у групі економічних конфліктів можуть бути виділені внутрішні (що охоплюють конкретну державу) і зовнішні (міжнародні); великомасштабні й місцеві тощо. Усі ці сфери тісно пов'язані між собою. Однак відносна самостійність і власна логіка розвитку відрізняє кожну із цих сфер суспільного життя, і тому дана класифікація в певних межах «працює» [9].

Отже, під *конфліктами в суспільстві* розуміють конфлікти різних сфер громадського життя (економічні, соціальні, політичні й духовні), в яких відбувається зіткнення інтересів, цінностей, поглядів і цілей суб'єктів соціальної взаємодії - націй, держав, класів, партій, союзів тощо [4].

2. *Економічні конфлікти* виникають між суб'єктами соціальної взаємодії на основі зіткнення економічних інтересів. Поняття економічного конфлікту означає не що інше, як боротьбу різних суспільних сил за вплив у сфері економіки: боротьбу за економічні ресурси, ринки збуту, пріоритет у виробництві товарів тощо. Головним чинником, що визначає економічні конфлікти, є відношення власності, що в тій або іншій формі знаходить своє втілення в суб'єктах соціальної взаємодії. Основними *суб'єктами* економічних конфліктів є держави, економічні союзи, великі фінансові об'єднання, монополії тощо.


Під економічними конфліктами розуміють - протиборство суб'єктів соціальної взаємодії (націй, держав, класів тощо) на основі протилежних економічних інтересів, обумовлених становищем і роллю в системі суспільних відносин (відносин власності, влади, права тощо) [4].

13. Регнет Э. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления / Пер. с нем. – Х.: Изд-во Институт прикладной психологии «Гуманитарный Центр», 2005. – 396 с.

Тема 11

Конфлікти в різних сферах взаємодії людей

1. Поняття про конфлікти у суспільстві.
2. Економічні конфлікти.
3. Характеристика соціальних конфліктів.
4. Політичний конфлікт як сфера політичних відносин.
5. Конфлікти в духовній сфері суспільства.
6. Сімейні конфлікти.
7. Конфлікти у соціальній роботі.

1.  Суспільство, як складний соціальний організм, живе й розвивається за своїми законами. У ньому, як і в будь-якій іншій соціальній системі, виникають конфлікти. Поняття «суспільство» вживається для позначення як людства, так і даної конкретної спільності, що в різні епохи історії з'являлася у вигляді племені, потім народності (народу), сучасних націй, звичайно, оформлених політично у вигляді держави. Процес створення націй-держав у багатьох регіонах світу далекий від завершення, й етнічні групи нерідко претендують не тільки на територіальну, або культурно-мовну автономію, але й на відділення й утворення власної держави. Протиріччя між принципом непорушності границь держав і правом народностей етнічних груп на самовизначення, пояснюване як право на відділення, пронизує сучасне суспільство і є джерелом численних конфліктів.

Об'єктивною основою виникнення конфліктів у суспільстві є наявність у ньому сукупності соціальних відносин між суб'єктами соціальної взаємодії – націями, державами, соціальними групами, партіями, союзами тощо. Тому класифікація конфліктів у суспільстві невіддільна від типології суспільних відносин, оскільки конфлікт являє собою екстремальний їхній стан, і виникає у всіх сферах громадського

такому конфлікті суб'єкти, включені в групу, проявляють більшу твердість і жорстокість, ніж звичайно можуть собі дозволити. Чим більше група, тим вище сила, менше мобільність і більше твердість.

Друга особливість відображає специфіку причин розглянутого конфлікту. А такі причини безпосередньо пов'язані зі становищем індивіда в групі, що характеризується такими поняттями, як позиція, статус, внутрішня установка, роль, групові норми.

Позиція - офіційне, обумовлене посадою становище особистості в групі. *Статус* - реальне становище особистості в системі внутрігрупових відносин, ступінь її авторитетності. *Внутрішня установка* - суб'єктивне сприйняття особистістю свого статусу в групі. *Роль* – нормативно заданий або колективно схвалюваний зразок поведінки особистості в групі. *Групові норми* - загальні правила поведінки, яких дотримуються члени групи.

Причини конфліктів, що виникають між особистістю й групою, пов'язані: а) з порушенням рольових очікувань; б) з неадекватністю внутрішньої установки статусу особистості (особливо конфліктність особистості із групою спостерігається при завищенні в неї внутрішньої установки в зв'язку з порушенням групових норм). Особистість у даному виді конфлікту може залучити на свою сторону іншу групу, але не буде ототожнюватися з нею.

Третя особливість полягає у формах вияву даного конфлікту. Такими формами можуть бути: застосування групових санкцій; істотне обмеження або повне припинення неформального спілкування членів групи з конфліктуючим; різка критика на адресу конфліктуючого; ейфорія з боку конфліктуючого тощо.

Можливі причини й наслідки конфлікту «особистість-група» часто переплітаються між собою так, що часом наслідки стають причиною нового конфлікту. До дуже важких наслідків призводять конфлікти типу «особистість-група», коли в ролі особистості виступає представник державних органів.

При аналізі конфліктів типу «особистість - група» важливо враховувати їхнє різноманіття. В таблиці 3.5 приводиться класифікація таких конфліктів. Етапи управління конфліктами «особистість-група» та основний зміст управлінських дій наведено в таблиці 3.7.

Інший тип конфліктів «група-група», їх називають ще міжгруповими.

Під *міжгруповими конфліктами* Н.В.Гришина [4] розуміє взаємодію як між власне групою людей, так і між окремими представниками цих груп, а також різні ситуації, в яких учасники взаємодіють у міжгруповому вимірі, сприймаючи один одного та себе як членів різних груп.

Саме поняття «міжгруповий конфлікт» припускає, що конфліктний процес виникає у взаємодії між різними групами, і здійснюватися він може за різними причинами, у різних умовах, у різних формах, з різним ступенем напруженості. Фактично там, де має місце міжгрупова взаємодія, можуть виникати й, як правило, виникають міжгрупові конфлікти. Але міжгрупова взаємодія присутня у всіх сферах громадського життя - економічній, соціальній, політичній, духовній, у всіх соціальних інститутах і в більшості організацій, отже, конфлікти можуть виникати повсюди.

Таблиця 3.5

Класифікація конфліктів типу «особистість-група» (М.Ємельянов) [5]

Варіант конфлікту	Можливі причини
Керівник - колектив	Новий керівник, призначений зі сторони (у колективі був свій гідний претендент на цю посаду). Стиль управління. Низька компетентність керівника. Сильний вплив негативно спрямованих мікрогруп та їхніх лідерів.
Рядовий член колективу - колектив	Конфліктна особистість. Порушення групових норм. Неадекватність внутрішньої установки статусу.
Лідер - група (мікрогрупа)	Низька професійна підготовка. Застосування компромату проти лідера. Перевищення повноважень лідерства. Зміна групової свідомості.

8. Управлінські конфлікти: типи, причини, шляхи розв'язання.
9. Основні причини виникнення конфліктів в управлінні.
10. Влада як соціальний інститут та інструмент управління.
11. Влада як об'єкт конфліктів.
12. Влада як ресурс керівника.
13. Конфлікти та влада.
14. Принципи та методи подолання конфліктів в управлінні.
15. Переговори та їхня роль у вирішенні управлінських конфліктів.



Література

1. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб.: Питер, 2007. – 288 с.
2. Большаков А.Г. Несмелова М.Ю. Конфликтология организаций: учебное пособие. – М., 2001.
3. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000. – 464 с.
4. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство «ЭКМОС», 2000. - 320 с.
5. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2000. – 238 с.
6. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. – М.: Экономика, 1990. – 357 с.
7. Карамушка Л.М. Психология управления: Навч. посібник. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.
8. Ложкін Г.В., Сьомін С.В., Петровська Т.В., Кісельова О.О. Конфлікти в спільній діяльності. – К., 1997.
9. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. – М.: Инфра-М, 1999. – 256 с.
10. Орбан-Лембрик Л.Е. Психология управления: Навч. посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 346 с.
11. Пірен М.І. Конфліктологія: Підручник. – К.: МАУП, 2003. – 360 с.
12. Шаленко В.П. Конфликты в трудовых коллективах. – М., 1992.

9. Охарактеризуйте конфлікти в організації залежно від типу її функціональної системи.
10. Назвіть типи для організації конфлікту.
11. Розкрийте основні умови попередження й розв'язання конфліктів в організації.
12. У чому полягає роль керівника й працівників організацій при формуванні психологічного клімату?
13. Визначте умови та шляхи формування сприятливого психологічного клімату керівниками організацій.
14. Дайте визначення поняттю „управління” та управлінського конфлікту.
15. Проаналізуйте зміст і структуру управлінських конфліктів.
16. Сформулюйте основне протиріччя у сфері управління.
17. Проаналізуйте класифікацію конфліктів у сфері управління.
18. У чому специфіка форм прояву управлінських конфліктів?
19. У чому особливість розгляду влади як ресурсу керівника?
20. Назвіть складові влади в організації?
21. Розгляньте типологію стилів поведінки керівника в управлінні конфліктами.



Теми семінарських занять

1. Конфлікти в організації та організаційні конфлікти.
2. Конфлікти в діаді «керівник-підлеглий».
3. Гендерні конфлікти в організації.



Теми для рефератів

1. Конфлікти й влада в організації.
2. Конфлікти в організаціях: виникнення, причини, шляхи розв'язання.
3. Організаційні конфлікти: основні види, причини виникнення та шляхи подолання.
4. Попередження та подолання конфліктів в організації.
5. Система діагностичних методик для вивчення особливостей організаційних конфліктів.
6. Соціально-психологічний клімат в організації.
7. Рольові конфлікти в організації.

Міжгрупові конфлікти мають свої *особливості*, які зводяться до такого:

У міжгруповому конфлікті протиборчими сторонами виступають групи (малі, середні або мікрогрупи). В основі такого протиборства лежить зіткнення протилежно спрямованих групових мотивів (інтересів, цінностей, цілей). У цьому складається одна з істотних особливостей таких конфліктів.

У процесі управління міжгруповими конфліктами важливо враховувати й деякі інші їхні особливості. *По-перше*, варто визначати специфіку міжгрупового конфлікту за змістом деяких його структурних елементів. Зокрема при аналізі такого конфлікту важливо враховувати суб'єктивний зміст образу конфліктної ситуації, що носить характер групових поглядів, думок, оцінок. Характеристика типового суб'єктивного змісту конфліктної ситуації міжгрупового конфлікту зводиться до трьох явищ:

1. *Деіндивідуалізація взаємного сприйняття*. Члени конфліктуючих груп сприймають один одного за схемою «Ми» - «Вони». Кожна зі сторін розглядає іншу як представника будь-якої категорії або групи, а не як окремих індивідів. Таке сприйняття сприяє ескалації конфлікту, послаблюючи чинники, які втримують від агресивних дій. Знеособлювання людей приводить до їхньої дегуманізації. Вони здаються менш людяними, ніж індивідуальності. Крім знеособлювання іншого відбувається й самознеособлювання, тобто втрата, усвідомлення власної ідентичності. До числа чинників, що полегшують самознеособлювання, відносяться спільні дії, уніфікований одяг, емоційні порушення тощо (Дж.Рубін).

2. *Неадекватне соціальне, групове порівняння*. У групових думках своя група оцінюється вище, а достоїнства протиборчої групи занижуються.

І.Янис виділив вісім симптомів синдрому групового мислення: 1) Ілюзія невразливості, що породжує найоптимізм членів групи, відповідальних за прийняття рішень. 2) Колективна раціоналізація, що призводить до уникнення перегляду основ політики. 3) Поза самоправоти, що призводить до уникнення

розгляду можливих етичних проблем прийнятих ними рішень. 4) Стереотипне бачення ворога, що перепиняє реалістичне сприйняття протилежної сторони. 5) Тиск убік групового конформізму, коли стає зовсім ясним, що розбіжності не схвалюються. 6) Самоцензура, що мінімізує сумніви й опір індивідуальних членів. 7) Поділювана ілюзія єдності, що породжується вищезазначеними чинниками, і веде до почуття консенсусу. 8) Поява самопризначених хранителів розумів, які захищають групу від інформації, здатної зруйнувати консенсус.

3. *Групова атрибуція.* У цьому випадку позитивна поведінка своєї групи й негативна поведінка чужої групи пояснюється внутрішніми причинами. А, відповідно, негативна поведінка своєї групи, і позитивна поведінка чужої пояснюється зовнішніми обставинами.

По-друге, специфіка міжгрупових конфліктів відображається й у їхній класифікації (див. табл. 3.6).

По-третє, міжгрупові конфлікти відрізняються й за формами, в яких вони проявляються й протікають. Такими формами є: збори, наради, мітинги груп; страйки; зустрічі лідерів; дискусії; переговори.

Таблиця 3.6

Класифікація міжгрупових конфліктів (С.М.Ємельянов) [5]

Варіант конфлікту	Можливі причини
Керівництво організації - персонал	Незадовільні комунікації; порушення правових норм; нестерпні умови праці; низька заробітна плата тощо.
Адміністрація - профспілки	Порушення трудового законодавства з боку адміністрації; незадовільні умови праці; низька заробітна плата тощо.
Між підрозділами всередині організації	Взаємна залежність у виконуваних завданнях; розподіл ресурсів; незадовільні комунікації; структурна перебудова.
Конфлікт між організаціями	Порушення договірних зобов'язань; боротьба за ресурси, сфери впливу, ринки збуту тощо.
Між мікрогрупами всередині колективу	Протилежність інтересів, цінностей, цілей; амбіції лідерів.
Між неформальними групами в суспільстві	Протилежність духовних інтересів, цінностей; груповий екстремізм.

4. Розв'язання вимог, яких сторони повинні дотримуватися при подоланні конфлікту.

5. Координація та інтеграція діяльності.

6. Спрямування зусиль усіх учасників на досягнення загальних цілей.

7. Створення системи винагород.

8. Застосування адміністративних методів розв'язання конфлікту.

9. Використання в конфліктній ситуації таких типів поведінки людини, як уникання, пристосування, компроміс, конкуренція, співробітництво [10].

Таким чином, застосування конкретного методу подолання конфліктів залежить від типу конфлікту. Розв'язання управлінських конфліктів у більшості випадків залежить від вищого керівника. Але істотну роль у забезпеченні об'єктивності прийнятих рішень з управлінських конфліктів відіграють демократичні механізми (громадськість, ЗМІ) і правові гарантії (суди, прокуратура).



Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняттю «трудовий конфлікт».
2. Визначте та охарактеризуйте основні види конфліктів в організації.
3. Визначте та охарактеризуйте основні причини виникнення конфліктів в організаціях.
4. Розкрийте об'єктивно-суб'єктивну природу виникнення конфліктів в організаціях.
5. Проаналізуйте особливості конфліктів «ролей», «бажань», «норм поведінки» при внутрішньоособистісних, міжособистісних, внутрігрупових та групових конфліктах.
6. Охарактеризуйте функції конфліктів в організації.
7. Визначте роль конфлікту в регуляції поведінки та діяльності працівників організацій.
8. Розкрийте структуру та простежте динаміку конфліктів в організації.

одна з особливостей процесу попередження й розв'язання управлінських конфліктів.

Розв'язання конфліктів в управлінні є складним процесом, який вимагає від керівника відповідних знань і творчого підходу (див. Додаток К). Вирішувати цю проблему доводиться на соціальному, міжособистісному, особистісно-психологічному рівнях. Вибір способів і методів подолання конфліктів залежить від джерела та причин їхнього виникнення, динаміки розвитку, психічного стану конфліктуючих сторін.

З метою попередження управлінських конфліктів керівнику будь-якого рангу важливо налагодити зворотний зв'язок з усіма ланками управління (вища, середня й нижча ланка), а також з усіма об'єктами управління. Це *перша необхідна умова* запобігання конфліктів в управлінській діяльності. *Другою умовою попередження конфліктів* у сфері управління є постійна корекція стилю, форм, засобів і методів управління з урахуванням конкретних умов. Зокрема керівник повинен володіти різними формами впливу на підлеглих: прямий вплив (наказ, указ тощо); вплив через мотиви (стимули тощо); вплив через систему цінностей (виховання, освіта, ЗМІ).

Подолання конфліктів передбачає дотримання таких принципів: 1. Урахування суті суперечностей. 2. Урахування мети сторін конфлікту, що конфліктують. 3. Урахування емоційних станів опонентів. 4. Урахування психологічних особливостей його учасників. 5. Урахування динаміки конфлікту [10].

Як зазначає Л.Е.Орбан-Лембрик, опанування принципів подолання конфлікту є передумовою використання методів цієї роботи, найбільшої уваги серед яких заслуговують:

1. Формування в колективі громадської думки про сторони, що конфліктують. Громадська думка є сильним регулятором поведінки людей, багато з яких потребують постійного схвалення, підтримки.

2. Звернення до «третейського судді». Таким «судею» найчастіше обирають найавторитетнішу людину.

3. Організація співробітництва.

При прийнятті управлінських рішень по міжгрупових конфліктах важливо враховувати не тільки особливості, але й функції цих конфліктів. У цьому плані варто мати на увазі такі функції, як:

- ✓ згуртування групи, що відстоює справедливі інтереси;
- ✓ розкол групи, що відстоює незаконні інтереси;
- ✓ твердження статусу особистості в групі.

Науковці серед великої кількості *причин*, що призводять до *міжгрупових конфліктів*, виділяють три основних групи: 1) об'єктивні умови взаємодії, що зв'язують, або розділяють соціальні групи; 2) внутрігрупові процеси, в тому числі конфліктні, що протікають у кожній із взаємодіючих груп; 3) зміст і спрямованість міжгрупових взаємодій.

Н.В.Гришина [4] розглядає міжгрупові конфлікти з позицій трьох підходів: *мотиваційного, ситуаційного та когнітивного*, які різняться, перш за все, інтерпретацією основних джерел виникнення конфліктів.

1. З погляду *мотиваційного підходу*, поведінка групи та її відношення до інших груп розглядається як віддзеркалення її внутрішніх проблем. У теорії психоаналізу міжгрупові конфлікти (пізні роботи З.Фрейда) характеризуються трьома основними моментами: по-перше, він виходив із неминучості й універсальності міжгрупової ворожнечі в будь-якій міжгруповій взаємодії; по-друге, він визначив функцію цієї ворожнечі, інтерпретувавши її як головний засіб підтримки згуртованості й стабільності групи; по-третє, З.Фрейдом описаний психологічний механізм формування ворожнечі до «чужих» і прихильності до «своїх». До мотиваційного підходу також можна віднести дослідження Л.Берковица, які виконані в рамках концепції фрустраційної детермінації агресії.

2. *Ситуаційний підхід* описує міжгрупові конфлікти як наслідок особливостей зовнішньої ситуації, перш за все, конкурентного характеру. До цього підходу можна віднести дослідження М.Шерифа, який вбачав причини міжгрупових конфліктів у чинниках безпосередньої взаємодії між групами.

Результати психологічних експериментів М.Шерифа показали:

✓ Усвідомлення людиною своєї належності до групи викликає груповий фаворитизм (перевага своїй групі навіть у тих випадках, коли на те немає достатніх підстав).

✓ Відбуваються структурні зміни в групах: наявність зовнішнього ворога веде до посилення згуртованості групи; у групах виникають нові норми, які підтримують дух суперництва й конфронтації, що з'являються в процесі групового переживання й обговорення ворожих цілей; у групах з'являються більш войовничі лідери; поява нових цілей суперництва, що опираються на синергетичний груповий ефект.

✓ Структурні зміни в співтовариствах за типом все більшої поляризації.

3. *Когнітивний підхід* до міжгрупової взаємодії (Г.Теджфел, Дж.Гернер) наголошує на вирішальній ролі когнітивних установок груп відносно один одного. На думку когнітивістів, вирішальним чинником міжгрупової взаємодії є не кооперативний або конкурентний характер ситуації їхньої взаємодії, а виникаючі при цьому соціальні установки.

У теорії соціальної ідентичності міжгрупові конфлікти не розглядаються як неминучий і єдиний наслідок соціальної несправедливості. Зіштовхуючись із нею, індивіди можуть вибрати різні способи реагування й подолання ситуації, що не задовольняє. Насамперед, людина може вийти в індивідуальному порядку з низькостатусної групи й увійти в більш привабливу для нього, високостатусну групу. Далі це може бути один із варіантів соціальної творчості: це когнітивна альтернатива, що припускає можливість зміни критеріїв порівняння й призводить до перегляду не задовольняючих результатів цього порівняння. Можна перемінити об'єкт порівняння, або знайти інший вихід. Якщо ці стратегії не реалізуються – виникає міжгрупова конфліктність.

Проблема регулювання міжгрупових конфліктів формулюється у російській психології як завдання зміни стереотипів. Тобто це заміна деструктивних, ворожнечих,

2) *Незгода* як форма управлінського конфлікту характеризується свідомим порушенням погоджених дій, пов'язаних із виконанням функцій управління. *Незгода* - це відмова певних суб'єктів або об'єктів управління від шаблонів, що приписані, і норм поведінки, це невиконання тією, чи іншою мірою своїх обов'язків, легітимність яких в умовах, що змінилися, піддається сумніву.

3) *Напруженість* як форма управлінського конфлікту характеризується різким зростанням свідомих порушень в управлінських діях з боку різних суб'єктів. *Напруженість* - це більш гостра форма управлінського конфлікту, що зачіпає устої існуючої системи управління.

4) *Конфронтація* - ще більш глибока форма управлінського конфлікту, характеризується твердою конкуренцією на ґрунті кар'єрних устремлінь певних суб'єктів управління і застосуванням крайніх методів та засобів протиборства: організації групових протестів, травм «інакомислячих», підсиджувань, звільнень суперників. *Конфронтація* - найгостріша форма управлінського конфлікту, що веде до розколу, а також ліквідації існуючої системи управління.

Існують різні класифікації управлінських конфліктів, що цілком природно, оскільки багатогранність і психологічна складність явища дозволяють вибрати різні ознаки для їхнього аналізу. Так, С.М.Ємельянов запропонував таку *класифікацію управлінських конфліктів* [5]:

1. Конфлікт між суб'єктами й об'єктами управління (групові конфлікти).
2. Конфлікт між керівником і підлеглими.
3. Структурні конфлікти; інноваційні конфлікти, позиційні, ціннісні.
4. Конфлікти планування.
5. Конфлікти організації.
6. Конфлікти мотивації.
7. Конфлікти контролю.

Безпосередніми суб'єктами, діяльність яких пов'язана з попередженням і розв'язанням конфліктів у сфері управління, є самі керівники. Причому головна роль у цьому процесі відводиться керівнику тієї ланки управління, в якому зріє або виник конфлікт, або керівникові вищої ланки. У цьому полягає

об'єктивних законів. Управління як складний процес містить у собі планування, організацію, мотивацію й контроль діяльності соціальних суб'єктів.

Об'єктивні передумови виникнення конфліктів у сфері управління пов'язані з основним завданням управлінської діяльності, що зводиться до забезпечення цілеспрямованої, скоординованої роботи як окремих ділянок спільної праці, так і трудових колективів у цілому. У процесі такої роботи інтереси суб'єктів соціальної взаємодії не завжди збігаються, часто бувають протилежними, що й призводить до конфліктів.

Під *конфліктами у сфері управління* розуміють – конфлікти, які виникають у системах соціальної взаємодії суб'єктів та об'єктів управління [5].

Джерелом будь-якого конфлікту, в тому числі й управлінського, є протиріччя, які за певних умов переходять у конфлікт. Протиріччя у сфері управлінських відносин досить різноманітні й визначаються деякими особливостями цих відносин.

Основним *протиріччям у сфері управління* є протиріччя між бюрократичними правилами системи управління, потребою до свободи дій, а також самовираженням суб'єктів управління. Це основне протиріччя дозволяє виділити низку інших: протиріччя кар'єри; протиріччя добору й розміщення кадрів; протиріччя делегування повноважень тощо.

С.М.Ємельянов виділяє *форми* розв'язання управлінських конфліктів [5]:

1) *Дезорганізація* - це такий стан управлінської взаємодії, при якому існуючі групові норми, адміністративно-бюрократичні правила приходять у невідповідність із новими умовами й чинниками.

Стан дезорганізації проявляється в різних формах боротьби між тими суб'єктами управління, які відстоюють застарілі форми управлінських відносин, і тими, хто виступає за приведення їх у відповідність з умовами, що змінилися. В остаточному підсумку така боротьба переходить у конфлікт, який може протікати у формі незгоди, напруженості й конфронтації.

негативних стереотипів такими, які не актуалізували б міжгрупову агресію і конфлікт, і не перешкождали б установленню взаємин й використанню компромісних стратегій при прийнятті рішень.

Як зазначає провідний фахівець з психології конфлікту [4], традиційні класифікації конфліктів не завжди включають внутрігрупові конфлікти. Це пов'язано з тим, що звичайною підставою для розмежування видів конфліктів є його сторони, а у виділенні внутрігрупових конфліктів це положення явно порушується. Це стало приводом для прийнятої частиною фахівців думки, що внутрігрупові конфлікти фактично не мають самостійної феноменології і приймають форму або міжособистісних, або міжгрупових конфліктів. Але деякі науковці (К.Левін, Л.Козер, М.Дойч), досліджуючи внутрігрупові конфлікти, як самостійні, за критерій їхньої наявності визнають «стан деструкції внутрігрупових зв'язків».

Розмаїття міжгрупових конфліктів ще більше, ніж розмаїття внутрігрупових, тому що у випадку міжгрупової ворожнечі, властивій будь-якій групі, внутрігрупові конфлікти ніби нашаровуються на міжгрупову взаємодію, взаємно підсилюючи або, навпаки, послабляючи один одного, істотно ускладнюючи тим самим загальну панораму протиріч, суперництва, зіткнень тощо між конфліктуєчими групами або організаціями.

У цілому конструктивність внутрігрупового конфлікту багато в чому залежить від групової згуртованості, зрілості колективу й ступеня особистості, опосередкованості міжособистісних відносин змістом спільної предметної діяльності, що підвищує можливість адекватного відображення існуючих проблем.

Серед російських дослідників, що вивчали зв'язок конфліктності з рівнем розвитку групи, загально визнано, що групи різного рівня розвитку виявляють різний тип реакцій на конфліктні й стресові ситуації. Загальна тенденція полягає в тому, що високорозвинені групи реагують переважно мобілізацією зусиль на подолання виниклих труднощів, а групи низького рівня розвитку внутрішньою дезорганізацією.

Отже, існують різні підходи до класифікації і типізації міжгрупових конфліктів. Їхні різноманітні форми й прояви фахівці з конфліктології зводять до таких основних типів:

Суперництво - такий вид міжгрупової взаємодії, в якому соціальні групи - колективи підприємств, установ, спортивні команди тощо – змагаючись один з одним, домагаючись однієї мети, прагнуть у чомусь перевершити суперника.

Зіткнення - такий вид міжгрупової взаємодії, при якому групи, що суперничають, прагнуть (або змушені) завдати серйозної шкоди, а іноді й згубної, один одному.

Домінація (панування) – міжгрупова взаємодія, при якій одна група має істотну перевагу в найважливішому, у силу чого панує над іншою в економічному, політичному та іншому відношенні.

Відхилення - такий вид взаємодії між групами, у процесі якого одна з них або обидві прагнуть відсторонитися, відійти від іншої, щоб уникнути зіткнення, удару, нападу й т.п.

Уникнення – така міжгрупова взаємодія, при якій одна з конфліктуючих груп прагне відділитися, відійти від іншої, уникнути зустрічі з нею, що тягне за собою неприємні, небажані наслідки.

Акомодація – такий вид міжгрупової взаємодії, у процесі здійснення якого одна група (як правило, що поступається в могутності, силі, багатстві й т.п. іншій) прагне пристосуватися до тиску більш сильної соціальної групи.

Асиміляція – специфічний вид міжгрупової динаміки, характерний тим, що одна група вподібнюється іншій у будь-якому важливому відношенні, засвоюючи її істотні особливості, норми поведінки тощо.

Придушення – вид міжгрупової взаємодії, при якому одна з конфліктуючих груп одержує вирішальну перевагу, у силу чого виявляється в стані насильно, часто за допомогою збройної сили, покласти кінець існуванню ворожнечої групи.

Переговори – специфічний вид міжгрупової динаміки, у ході якої групи, що суперничають, обмінюються думками, зближують

Незалежно від природи влади право командувати виконавцями в організації реалізується у *формах: переконання; навіювання, примусу.*

При взаємодії керівника з підлеглими, виборі методу впливу постає питання про стиль управління.


Стиль управління (керівництва) являє собою сукупність типових рис, прийомів, способів роботи керівника для надання впливу на підлеглих, за допомогою яких вирішується завдання, і досягається мета, що стоїть, перед колективом.

Стиль роботи керівника визначається такими *чинниками*: типом особистості керівника, рівнем його виховання, накопиченим досвідом, умовами роботи підприємства, стадією розвитку колективу. Це потрібно врахувати, інакше виникають конфліктні поля суперечок.

Ефективність стилю керівника визначається: 1) показниками діяльності організації; 2) психологічним кліматом в організації; 3) плинністю кадрів; 4) рівнем конфліктності в колективі; 5) виконавчою дисципліною.

К.Левін виділив три «класичні» *стили керівництва*: авторитарний, демократичний, ліберальний.

Для *авторитарного стилю* характерне одноосібне прийняття рішень з усіх питань, незначний інтерес до працівника як особистості. При *демократичному стилі* керівник прагне виробити колективні рішення. Мета діяльності узгоджується зі співробітниками. При розподілі завдань враховуються побажання членів групи. *Ліберальний стиль* характеризується прагненням керівника відсторонитися від прийняття рішень або перекласти це завдання на когось, повна байдужість до справ колективу. Повна свобода дій у колективі [4].

3.  Однією зі складних сфер соціальних відносин є управлінські відносини. Вони виникають у процесі здійснення функцій управління в різних сферах соціальної дійсності - економіці, політиці, соціальному й духовному житті.

У найзагальнішому вигляді управління являє собою цілеспрямоване регулювання соціальних відносин відповідно до

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

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

Лідери, залежно від основи їхнього впливу, бувають різні: *ситуативні*, тобто їхнє висування пов'язане з певною ситуацією, особистими якостями, які в цій ситуації можуть допомогти групі розв'язати наявні проблеми; *формальні* - офіційно призначені, тобто керівники даного колективу; *позитивні* - напрямок їхньої діяльності збігається із загальним напрямком офіційного керівника, такі лідери сприяють підтримці дисципліни й вирішенню завдань; *негативні* - це або постійний порушник дисципліни в колективі, або людина, що несе інші цінності в даному колективі, або претендент на офіційну владу в даному колективі й користується підтримкою значної кількості працівників; *явні* - вони справжні лідери, і це враховують у колективі при прийнятті рішень; *приховані* лідери - неформальні лідери колективу, вплив яких приховано від офіційного керівника; *емоційні* - їхній вплив базується на симпатії колективу, бажанні більшості працівників спілкуватися з таким фахівцем.

Якщо керівник має слабкий вплив на членів колективу, то наявність сильного неформального лідера істотно ускладнює йому життя. Йому необхідно: захопити за собою колектив, або застосувати адміністративні методи, і спробувати неформального лідера перевести в інший підрозділ, але це загрожує підризом авторитету самого керівника.

Ефективний лідер уміє використати як владу позиції (посади), так і особисту владу. Влада важлива не тільки в плані впливу на підлеглих, але й впливу на партнерів, клієнтів, вищих керівників, постачальників.

свої позиції, і досягають угоди про способи врегулювання конфлікту шляхом взаємних поступок один одному.

Компроміс – така міжгрупова взаємодія, що дозволяє дійти згоди між групами шляхом взаємних поступок один одному.


Згода – своєрідний вид міжгрупової динаміки, що дозволяє конфліктуючим групам прийти до взаємної домовленості, до угоди з будь-якого важливого для них питання.

Співробітництво – такий вид міжгрупової взаємодії, при якому дружні групи, або групи, що суперничають одна з одною, починають займатися спільною діяльністю у важливій для них сфері громадського життя.

Отже, міжгрупові психологічні конфлікти розглядаються з точки зору трьох основних підходів: мотиваційного (З.Фрейд, Л.Берковиц), ситуативного (М.Шеріф та ін.) та когнітивного (Г.Теджфел та ін.).

Внутрігрупові конфлікти розглядалися з точки зору: 1) рівня напруження в системі групової взаємодії (К.Левін); 2) впливу на групу їх позитивних і негативних функцій (Л.Козер); 3) взаємодії між членами групи (М.Дойч).

Інтерпретація внутрігрупових конфліктів фахівцями з психології на пострадянському просторі пов'язувалася із проблемами розвитку групи.

2.  В управлінні міжгруповими конфліктами необхідно врахувати й визначити сильні й слабкі сторони опонентів конфлікту, співвідношення їхніх сил, ресурсів, можливостей. Залежно від названих чинників, їх поєднання можуть бути вибрані чотири методи управління міжгруповими конфліктами: *наступ, оборона, відхилення, відступ*.

Перший із них полягає в прагненні викликати небажані для супротивника зміни. Другий - не допустити небажаної для себе зміни шляхом активного протистояння наступальним акціям супротивника. Стратегія відхилення зводиться до прагнення не допустити небажаної для себе зміни шляхом відхилення від вирішального зіткнення із супротивником - до прагнення

зберегти максимум сил при небажаній зміні, викликаній стороною, що суперничає.

У випадку застосування *стратегії наступу* в міжгруповому конфлікті можна використати кілька методів. Одним із найпоширеніших методів наступальної стратегії міжгрупового протистояння є придушення супротивника, нерідко із застосуванням насильства, у тому числі й збройного. Майже вся історія людства, аж до останнього часу, наповнена збройними конфліктами.

В *оборонній стратегії* може виявитися ефективним метод використання у своїх цілях функцій і ресурсів супротивника. Широко застосовується в оборонній стратегії конфліктного протистояння й метод обмеження свободи дій супротивника. В оборонній стратегії протистояння може бути з успіхом застосований метод заманювання супротивника в пастку.

У міжгрупових конфліктах у певних умовах (наприклад, при перевазі суперника в силі, ресурсах, досвідченості тощо) може виявитися ефективною *стратегія відступу*, спрямована на збереження максимуму сил, засобів, ресурсів при активному настоюванні супротивника.

Стратегія відступу нерідко переплітається зі *стратегією відхилення*. Вона являє собою продуманий і добре організований відхід від вирішального зіткнення із супротивником, зволікання з контрнаступом із метою психологічного й фізичного «вимотування» протистоячій сторони.

Управління груповими конфліктами, як складний процес, включає такі види діяльності: *прогнозування, попередження, регулювання та розв'язання конфлікту*. Етапи управління груповими конфліктами та основний зміст управлінських дій наведено в таблиці 3.7.

Управлінню конфліктом повинна передувати стадія його діагностики, тобто визначення основних складових конфлікту, причин, що його породили.

заснована влада, зменшується, і ця особа звільняється від влади суб'єкта; суб'єкт не може повною мірою задовольнити потреби індивіда; з'являється третя особа, що може задовольнити ці потреби об'єкта краще й швидше.

При розгляді влади як *об'єкта конфліктів* О.Н.Громова виходить із того, що боротьба між конфліктуючими сторонами йде за: розширення *меж* влади (розширення її границь); розширення *обсягів* влади; зміну *основи* влади; підвищення особистого *статусу*.

Конфлікти виникають при *розширенні меж* влади як між рівними суб'єктами, тобто між тими, хто має однаковий рівень влади, так і між працівниками й керівниками підприємств.

Боротьба за *розширення обсягів* влади. Конфлікт може розгорнутися при перерозподілі повноважень між керівниками. У такій боротьбі перетинаються інтереси різних керівників, що й визначає суб'єктів конфліктної взаємодії.

Чинниками, що визначають боротьбу за владу при її перерозподілі, є: особисті мотиви, стратегічні цілі, недостача ресурсів, кон'юнктура тощо.

Боротьба за зміну *основи* влади. Конфлікт може розгорнутися при зміні поглядів на добровільне підпорядкування, яке необхідно підкріпити власними повноваженнями.

Набуття влади дозволяє одержати або підвищити *соціальний статус особистості*, що являє собою показник становища індивіда або соціальної групи в суспільстві, організації, ступінь популярності, престижу. Статус підтримує систему влади і є важливим компонентом ієрархії в організації.

Показниками статусу є досить велика кількість *внутрішніх* і *зовнішніх* складових. До *внутрішніх* показників відносяться: ціннісні орієнтири особистості, мотивація, лідерські риси, індивідуальні досягнення. *Зовнішні показники* включають: становище в соціальній групі, дохід, службовий транспорт, окремий кабінет та інші ознаки соціальної належності, манера одягатися тощо. Володіння владою у відповідності з одержанням певної посади припускає зміну (підвищення) статусу фахівця в колективі.

Інструментами влади керівника є: офіційні повноваження, закріплені в посадових інструкціях, авторитет керівника, ресурси, інформація.

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

Основи влади в організації може бути різноманітними: а) *примушування*; б) *ресурси*; в) *добровільне підпорядкування*.

а) *Примушування* або його потенційна можливість виникає, коли підпорядкування здійснюється в результаті появи *страху*. Індивід починає відчувати страх і в результаті підкоряється, оскільки вважає, що той, у кого в руках знаходиться влада, може принести йому неприємності. Це може бути страх покарання за порушення прийнятих норм поведінки, за невиконану роботу, тобто страх перед офіційними *санкціями*.

б) Іншою основою влади є *власність на ресурси, володіння ресурсами* в широкому змісті або можливість ними розпоряджатися від чийогось імені (держави, організації). Ця основа влади вкрай різноманітна й тісно пов'язана з різними потребами й інтересами особистості. Ресурси можуть бути *матеріальними, інформаційними, тимчасовими*.

в) *Добровільне підпорядкування* як основа влади передбачає використання однієї із трьох складових: *особистої харизми, переконаності, традиції*.

Особиста харизма являє собою привабливість для оточуючих тих чи інших якостей керівника (лідера). *Переконаність* у необхідності підкорятись, і виконувати вимоги конкретної особи, що нав'язує свою точку зору, вважається обов'язковою умовою сильної влади. *Традиційна влада* орієнтована на посаду, незалежно від особи, що її обіймає. Готовність підлеглих визнати владу керівника підкріплюється його правом заохочувати, а також карати в межах його можливостей.

Конфлікт виникає за умови звільнення об'єкта від залежності за умови, що: значуща потреба в індивіда, на якій

Таблиця 3.7
Управління конфліктами «особистість-група» та «група-група» [5]

Етап управління	Управління конфліктами «особистість-група» та «група-група» [5]	
	Основний зміст управлінських дій	Тип конфлікту «група-група»
1. Прогнозування конфлікту.	Вивчення індивідуально-психологічних особливостей співробітників; вивчення й знання громадської думки; групових мотивів і цінностей. Аналіз взаємовідносин у колективі. Знання й аналіз ранніх симптомів прихованого конфлікту.	Постійна взаємодія по всіх комунікаційних каналах із зовнішніми організаціями; робота з лідерами в мікрогрупах усередині колективу та усередині підрозділів, що входять в організацію; аналіз громадської думки; знання ранніх симптомів міжгрупових конфліктів в їхній латентній фазі.
2. Попередження конфлікту.	На основі аналізу причин та чинників назрівання конфлікту вжити заходів з їхньої нейтралізації; педагогічні заходи: бесіда, роз'яснення, формування культури міжособистісних відносин; адміністративні заходи: створення необхідних умов праці залежно від професійної підготовки потенційного конфліктанта, переведення конфлікту в різні підрозділи.	На основі аналізу причин та чинників назрівання конфлікту вжити заходів з їхньої нейтралізації; активна робота з лідерами з метою виявлення потенційних суперників; використання педагогічних та адміністративних засобів з попередження мотивів конфлікту, що назріває.
3. Регулювання конфлікту.	Домогтися визнання реальності конфлікту особистістю, що скоїла конфлікт; вести роботу з «важкою» особистістю стосовно її поведінки, дій; обговорити конфліктну ситуацію з лідерами групи, які протистоять особистості тощо.	Домогтися визнання реальності конфлікту лідерами конфліктуючих груп; легітимізація конфлікту, установлення норм і правил партнерської взаємодії з вирішення конфліктних проблем; створення груп з регулювання конфліктної взаємодії; використання різноманітних технологій регулювання конфлікту.
4. Розв'язання конфлікту.	Конфліктна особистість або визнає свої помилки, недоліки, і виправляє їх, або йде з колективу групи.	Організація переговорного процесу з розв'язання конфлікту; укладання договору про узгодження інтересів і позицій конфліктуючих сторін.

У більшості випадків проведення діагностики передбачає визначення:

- ✓ джерел конфлікту;
- ✓ біографії конфлікту;
- ✓ учасників конфліктної взаємодії;
- ✓ позицій і відносин сторін, їхньої взаємозалежності, ролей,

очікувань.

Отже, управління груповими конфліктами є цілеспрямований вплив на процес конфлікту, що містить діагностику і прогнозування, попередження і профілактику, регулювання та оперативне розв'язання конфліктів.



Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняттю «міжгруповий конфлікт».
2. Назвіть типи групових конфліктів.
3. Охарактеризуйте міжгрупові конфлікти.
4. Розкрийте особливості конфлікту «особистість – група».
5. Назвіть основні форми прояву конфліктів між особистістю й групою.
6. Що лежить в основі міжгрупового конфлікту?
7. Визначте форми прояву міжгрупових конфліктів.
8. Охарактеризуйте внутрігрупові конфлікти (Л.Козер, К.Левін, М.Дойч).



Теми семінарських занять

1. Конфлікти між соціальними групами.
2. Групові конфлікти та їхні наслідки.
3. Моя поведінка у груповому конфлікті.



Теми для рефератів

1. Міжгрупові конфлікти: зміст та особливості.
2. Внутрігрупові конфлікти та їхня характеристика.
3. Конфлікт «особистість – група».
4. Л.Козер: позитивні функції внутрігрупових конфліктів.
5. К.Левін: «простір вільного руху».

Сутність влади визначається тим, що той, хто має вплив, одержує можливість задовольняти будь-яку потребу того, над ким має владу. Відповідно до цього він здобуває можливості впливати на поведінку іншого індивіда. Вплив тим сильніше, чим значніша потреба індивіда, чим більше він залежний від волі й бажання, що впливає на задоволення його потреби.

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

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

Об'єкт влади — виконавець провідних вказівок, розпоряджень. Відносини влади припускають взаємодії суб'єкта з об'єктом із домінуванням волі керівника.

Готовність до підпорядкування залежить: від особливостей особистостей, що виступають як об'єкт владних відносин, характеру пропонованих вимог, ситуації, можливостей та авторитету керівника.


Межа влади являє собою ступінь залежності об'єкта від володіння цією владою, від суб'єкта, його можливостей і використовуваних інструментів впливу на об'єкт, тобто межі влади.

Обсяг влади - кількість об'єктів впливу.

Однак сила залежності об'єкта від суб'єкта, може легко змінитися. Слід зазначити, що процес впливу, який лежить в основі влади, є двостороннім: суб'єкт і об'єкт впливають один на одного з різною силою й із використанням різних інструментів. Підлеглі також впливають на керівника, і той теж від них залежить, але тільки ступінь цієї залежності буде різною. Для нормального функціонування організації необхідно дотримувати балансу влади.

Баланс влади — співвідношення взаємозалежних суб'єктів, при якому один із суб'єктів використовує стільки влади, скільки необхідно для виконання поставленого завдання, але, не викликаючи при цьому в іншого суб'єкта почуття протесту або обмежень.

детермінантою їхньої професійної діяльності, зокрема можуть бути впливовим чинником конфліктності.

2.  Як зазначає О.Н.Громова, влада являє собою один із початків суспільства, організації, усіх структурних рівнів і утворень. Вона існує скрізь, де є об'єднання людей: у родині, на виробництві, у різних організаціях.

Існування організації пов'язане з поняттям «влада», із владними відносинами між тими, хто має владу, і тими, хто змушений підкорятися.

У науковій літературі існують різноманітні підходи до розгляду сутності влади, що відображають складність, багатоаспектність цього явища. Проблема влади розглядається в політології, в юриспруденції, в історії й, безумовно, у психології. Предметом психологічного аналізу є не власні відносини як такі, а скоріше їхні суб'єктивні аспекти – сприйняття інститутів влади, установки по відношенню до власних постатей, адекватність усвідомлення ступеня залежності від носіїв влади тощо.

Влада являє собою можливість і здатність впливати на поведінку інших людей чи груп завдяки волі, авторитету, праву, насиллю. Розглянемо владу, по-перше, як інструмент управління й умову функціонування організації; по-друге, як об'єкт конфліктів; по-третє, як ресурс керівника [4].

Влада як *інструмент управління* й умова функціонування організації є необхідним засобом здійснення місії організації, досягнення її цілей.

Влада в організації - це *соціальні відносини*, які припускають обов'язкове виконання волі керівника підлеглим, обумовлене наявністю в нього прав і можливостей примушувати [4].

Поняття «влада» тісно пов'язане з поняттями «вплив» і «залежність». *Вплив* знаходить вираження в процесі зміни індивідом поведінки іншої людини, його установок, намірів, уявлень. Відмінність між владою й впливом полягає переважно в силі самого впливу. Влада надає значної сили впливу й наявності підлеглих. Залежність (незалежність) характеризує ступінь самостійності в прийнятті рішень із тих чи інших питань.

6. М.Дойч: залежність внутрігрупової ситуації від характеру взаємозв'язків між членами групи.




Література

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2002. – 551 с.
2. Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфликтология. – Харьков: Ун-т ВД Украины, 1997.
3. Васильев Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов. – СПб.: Речь, 2003. – 174 с.
4. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000. - 464 с.
5. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2000. – 368 с.
6. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: Учеб. пособ. – М.: Гуманитарный издательский центр «ВЛАДОС», 1999. – 448 с.
7. Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина. – СПб.: Издательство «Лань», 1999. – 448 с.
8. Пірен М.І. Конфліктологія: Підручник. – К.: МАУП, 2003. – 360 с.
9. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. – Минск, Амалфея, 1997. – 277 с.

Тема 10

Конфлікти в організації та у сфері управління

1. Конфлікти в організації: причини, види та гендерні особливості виникнення.
2. Конфлікти й влада в організації.
3. Конфлікти у сфері управління.

1.  Соціальне життя людей протікає в складі тих або інших організацій. *Організація* - це соціальна група, що поєднує на основі загальної мети людей, діяльність яких свідомо координується і спрямовується в інтересах досягнення цієї мети.

Вона є основним осередком у соціальній структурі сучасного суспільства.

Організація як соціальний інститут має низку *основних ознак*: об'єднання у своєму складі не менше двох осіб; наявність для всіх членів організації загальної мети, заради якої вона створена; спільна праця в інтересах загальної мети; наявність чіткої структури з виділенням органів управління й розподілом прав, обов'язків і ролей між членами організації.

Складна система відносин в організації таїть у собі можливість виникнення всіляких конфліктів, які специфічні як за змістом й динамікою, так і за способами розв'язання. Конфлікти в організації виникають у зв'язку з конкретними аспектами діяльності, взаємин людей в умовах суперечностей. У конфліктній ситуації завжди одна зі сторін сподівається, що змінить поведінку, думку іншої сторони.

Будь-яка організація характеризується внутрішнім і зовнішнім середовищем. Основу внутрішнього середовища організації становлять її функціональна структура, мета й завдання, ресурси, технології й комунікації.

Зовнішнє середовище організації містить у собі чинники й соціальні умови навколишнього середовища. Чинники внутрішнього й зовнішнього середовища організації можуть ставати причиною конфліктів.

При аналізі конфліктів в організації важливо враховувати не тільки внутрішнє середовище організації, інтереси й цінності суб'єктів соціальної взаємодії, але й зовнішнє середовище.

Конфлікти в організації - це конфлікти, що виникають між суб'єктами соціальної взаємодії всередині організації.

Ознаками назріваючого конфлікту в організації є: стихійні міні-збори; збільшення неявок на роботу; зниження продуктивності праці; збільшення числа локальних конфліктів; масові звільнення за власним бажанням; поширення слухів; колективне невиконання вказівок керівництва; стихійні мітинги й страйки; ріст емоційної напруженості.

До основних *причин конфліктів в організаціях* дослідники відносять такі (див. Додаток Ж):

від статі опонента. Наприклад, у конфліктах із чоловіками, чоловіки проявляють високу впевненість, цілеспрямованість, гнучкість. У той же час жінки в конфліктах ведуть себе інакше, для них стать опонента не є значущим чинником його поведінки, однак є суттєвим чинником його особистісних реакцій, симпатій, конструктивності й гнучкості рішень.

У так званих змішаних або гетерогенних конфліктних ситуаціях жінки найчастіше ведуть себе більш активно, ніж чоловіки, їхня поведінка більш емоційна й ригідна за спрямованістю. Деякими фахівцями відзначається, що відносна пасивність чоловіків пов'язана зі стереотипами ставлення до жінок як до більш слабкої статі. Іноді, з метою психологічного захисту, саме чоловіки ведуть у змішаних конфліктах себе менш конструктивно, агресивно й афективно, або ж уникають будь-яких ділових, у тому числі й конфліктних, ситуацій із жінками. У той же час жінки в конфліктах із чоловіками відрізняються значно більш гнучкою поведінкою, ніж у конфліктах із жінками. Разом з тим, конфлікти чоловіків із чоловіками, більш інтуїтивні, розумні, конструктивно рефлексивні. У процесі спілкування в змішаних конфліктах жінки використовують більш широкий і гнучкий спектр вербальних і невербальних методів впливу на опонентів, спектр засобів регулювання конфліктів у жінок більш широкий і різноманітний.

На психічному рівні властива жінкам стабільність виявляється в тому, що для них, порівняно із чоловіками, характерна більш виражена консервативність, терпіння, здатність виконувати монотонну роботу. Чоловіки частіше перебувають на крайніх полюсах, а жінки тяжіють до серединних проявів різних властивостей. У робочому колективі досить важливо дотримуватися гендерної культури.

Таким чином, *гендерні особливості* є однією з важливих психологічних характеристик людини, показником психічного здоров'я, умовою єдності особистісних проявів. Вони значно впливають на формування й структурування самовизначення в особистісному та соціально-психологічному розумінні. Гендерні особливості працівників організації є особистісною

чоловічих колективах за своєю спрямованістю, емоційними проявами, спектром і загостренням емоцій, а також способами конфліктної протидії суттєво відрізняються від конфліктів у жіночих колективах.

У чоловічих колективах більше конфліктів, які мають виробничу та ділову основу, у той же час у жіночих колективах більше конфліктів, які мають емоційні основи та викликаються іноді непрогнозованими коливаннями настрою, різноманітними емоційними реакціями й зовні немотивованими вчинками, симпатіями/антипатіями тощо. Виявлено, що чоловіки в конфліктах більш схильні орієнтуватися на розв'язання актуальних завдань, які викликаються життєвими, у тому числі і конфліктними, ситуаціями, вони більш схильні до ділових реакцій і конструктивного розв'язання конфліктних ситуацій. У той же час жінки більшою мірою орієнтуються на додержання норм, правил, стандартів, ролей. Вважається, що конфлікти між жінками вирішуються більш складно у зв'язку з гендерними відмінностями жіночої статі в конфліктних ситуаціях: емоційна або прагматична спрямованість; висока емоційність реакцій та переживань; емоційність та загостреність прояву конфліктності; значне внутрішнє суперництво між жінками; ревності жінок та їхніх мікрогрупувань до успіху жінки, що стоїть осторонь, її успіху в чоловічому соціумі, уваги та визнання з боку чоловіків; зниження нормативності поведінки. Відзначено, що навіть посередництво в конфліктах серед жінок під силу тільки жінкам, чоловіки надто складно вирішують означені конфліктні ситуації, в основному засобами сили, погроз, маніпуляцій. У той же час жінки найвитонченіші маніпулятори, гнучко й точно оперують емоційними станами учасників конфліктів і досить легко управляються з розв'язанням конфліктних ситуацій. Також доведено, що саме чоловіки можуть бути менш гнучкі й більш ригідні в конфліктах, їхнього прогнозування, упередження та розв'язання [8; 13].

Гендерні особливості конфліктів відзначаються й у *різностатевих, змішаних колективах* [8; 13]. Так, поведінка чоловіків і жінок у конфліктній ситуації значною мірою залежить

Розподіл ресурсів. Навіть у найбільших і багатих організаціях ресурси завжди обмежені. Необхідність розподіляти їх практично неминуче веде до конфліктів.

Взаємозалежність завдань. Можливість конфліктів існує скрізь, де одна людина (або група) залежить від іншої людини (або групи) у виконанні завдання.

Розбіжності з метою. Імовірність цих конфліктів в організаціях зростає в міру збільшення організації, коли вона розбивається на спеціалізовані підрозділи.

Розбіжності в способах досягнення цілей. У керівників і безпосередніх виконавців можуть бути різні погляди на шляхи й способи досягнення загальних цілей, тобто при відсутності суперечливих інтересів.

Незадовільні комунікації. Конфлікти в організаціях дуже часто пов'язані з незадовільними комунікаціями. Неповна чи неточна передача інформації, або відсутність необхідної інформації взагалі є не тільки причиною, але й дисфункціональним наслідком конфлікту.

Розбіжності в психологічних особливостях - кожен член колективу своєрідна й унікальна людина, яка має певний темперамент, характер, свої потреби, установки, звички тощо. Іноді психологічні розбіжності учасників спільної діяльності настільки великі, що заважають їй здійсненню, підвищують імовірність виникнення всіх типів і видів конфліктів.

Л.Е.Орбан-Лембрик [10] до *причин виникнення конфліктів*, пов'язаних із психологічними особливостями учасників конфлікту, відносить:

1. Ціннісні чинники. До них належать проголошені або заперечувані принципи; суспільні, групові, особистісні системи переконань, вірувань і поведінки; ідеологічні, культурні, релігійні, етичні, політичні, професійні цінності.

2. Чинники відносин, пов'язані з наявністю чи відсутністю задоволення від взаємодії.

3. Поведінкові чинники. Вони неминуче породжують конфлікти в разі зазіхання на чийсь інтереси, самооцінки, загрози

фізичній, фінансовій, емоційній, соціальній безпеці; провокування негативних емоцій.

4. Незнання характерологічних, психологічних якостей іншої особи. Наділені різним характером і темпераментом індивіди по-різному реагують на конфлікт.

5. Неправильне тлумачення думок, вчинків. Нерідко воно є наслідком слабкорозвинутого неформального спілкування, яке унеможливує глибоке, всебічне пізнання співробітників.

6. Недотримання загальноприйнятих моральних норм, переоцінювання власних можливостей, недооцінювання можливостей інших.

7. Порушення вікової гармонії. Ідеться про соціально-демографічні причини психологічних колізій в організації.

8. Недосконалий індивідуальний стиль керівництва. За результатами досліджень, директивний (авторитарний) і ліберальний стилі є потенційними джерелами конфліктів керівника й працівників, особливо якщо їх незмінно застосовувати тривалий час.

9. Необ'єктивне оцінювання праці персоналу. Здебільшого воно проявляється в таких тенденціях: помилка центральної тенденції; помилка контрасту й подібності; гало-ефект (грец. halos - коло, диск; лат. effectus - виконання, дія); помилка поблажливості; помилка близькості.

Усі вищеперераховані *причини, які породжують конфлікти в організації*, на думку Карамушки Л.М. [7], можна розділити на три групи:

✓ *конфлікт ролей* - зіткнення різних соціальних ролей, які виконуються однією людиною або кількома людьми (групами);

✓ *конфлікт бажань* - зіткнення кількох бажань у свідомості однієї людини або зіткнення свідомостей кількох людей (груп) із приводу того самого бажання;

✓ *конфлікт норм поведінки* - зіткнення різних уявлень, цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду, манери поведінки при взаємодії та спілкуванні людей (груп).

Пізнанню природи, психологічних механізмів конкретних конфліктів значною мірою сприяє класифікація за різними

інтересам людей. Суперечності можуть стосуватися виробничої та соціальної сфер, організації та оплати праці, системи відносин, моральних норм.

У сфері трудової діяльності найпоширенішими є конфлікти, пов'язані з недосконалим виробництвом та неправильним керівництвом і психологічними особливостями учасників управлінського процесу.

Зазначені конфлікти зумовлюються, з одного боку, зовнішніми *об'єктивними чинниками* (соціально-політичною та економічною ситуацією в суспільстві, станом розвитку та матеріального забезпечення певної галузі господарства, особливостями функціонування конкретної організації тощо), а з іншого, - внутрішніми, *суб'єктивними чинниками* (психологічними характеристиками учасників конфлікту, їхніми потребами, інтересами, мірою значущості для них конфліктної ситуації, особливостями характеру, мірою толерантності в спілкуванні тощо).

Управління конфліктами в організації залежить від їхніх конкретних типів. Особливе місце в управлінні організаційними конфліктами займає їхнє прогнозування й попередження на основі контролю рівня соціальної напруженості. Однією із форм найважливіших особливостей управління організаційними конфліктами є те, що їхнє регулювання й розв'язання ґрунтується на міцній правовій базі. Для регулювання й розв'язання локальних конфліктів правовою базою може слугувати устав організації тощо.

Варто звернути увагу на те, що в останні роки все більшу увагу дослідників почали займати *гендерні проблеми та особливості виникнення й проявів конфліктної поведінки*. Визначено низку специфічних гендерних відмінностей конфліктів. Гендерні відмінності, пов'язані зі статтю, часто виступають причинами конфліктів через психофізіологічні відмінності, розбіжності інтересів, цінностей та підходів до вирішення проблем.

Науковцями встановлено специфічні *відмінності конфліктів у чоловічих і жіночих колективах*. Так, виявлено, що конфлікти в

Проблемою класифікації конфліктів в організації займалися й інші науковці. Вони виділяють такі *типи конфліктів в організації*:

1) Міжособистісні: по вертикалі (керівник - підлеглий); по горизонталі (між суб'єктами одного ієрархічного рівня управління).

2) Міжгрупові: між структурними підрозділами; між групами співробітників одного підрозділу, у тому числі й між мікрогрупами; між керівником і персоналом; між адміністрацією й профспілками.

3) Конфлікти типу «особистість-група»: між керівником і колективом організації або структурного підрозділу; між рядовим співробітником і колективом організації або структурного підрозділу.

4) Структурні конфлікти (наприклад, між виробничими відділами й відділами маркетингу).

5) Інноваційні конфлікти (конфлікти, що пов'язані з розвитком організації, її структурними змінами).

6) Позиційні конфлікти (конфлікти, що виникли на основі питання про значущість тих або інших суб'єктів соціальної взаємодії всередині організації).

7) Ресурсні конфлікти (конфлікти, що виникають в процесі розподілу й використання ресурсів).

8) Динамічні конфлікти (конфлікти, обумовлені соціально-психологічною динамікою організації).

9) Організаційно-технологічні конфлікти.

10) Конфлікти в соціально-економічній системі організації.

11) Конфлікти в адміністративно-управлінській системі.

12) Конфлікти, пов'язані з функціонуванням неформальної організації.

13) Конфлікти, пов'язані з функціонуванням соціально-психологічної системи відносин.

Це далеко не повний перелік класифікації конфліктів, оскільки їхня багатогранність і психологічна складність дають змогу обирати різні критерії аналізу. Конфлікти породжують різноманітні суперечності в організації, які становлять загрозу

ознаками. Різноманітність форм прояву, особливостей перебігу, наслідків конфліктів не дає змоги виробити єдиної їх класифікації. В основі більшості з них узято за критерій якусь одну характерну ознаку.

Л.Е.Орбан-Лембрик [10] наводить значний перелік класифікації конфліктів за різними ознаками, що виникають в організації.

Так, класифікація конфліктів в організації *за безпосередніми причинами* виокремлює такі їхні види:

1. Конфлікти через інформаційні причини (відсутність, дефіцит інформації; хибна інформація; відмінності в розумінні важливості, в інтерпретації інформації; у порядку та способах оцінювання).

2. Конфлікти інтересів (розбіжність виробничих, особистих інтересів).

3. Конфлікти, породжені особливостями спілкування (виразні емоції; хибне тлумачення та стереотипність мислення; відсутність зворотного зв'язку; повторювана негативна поведінка тощо).

4. Організаційно-структурні конфлікти (нерівність щодо влади та авторитету; відсутність необхідного часу; фізичні, географічні та інші чинники, що гальмують співробітництво).

5. Конфлікти систем цінностей (відмінності критеріїв оцінювання ідей та поведінки; розбіжності в цілях та ідеалах тощо).

За ознакою *«об'єктивність - суб'єктивність причини»* бувають:

1. Ділові конфлікти. Вони є породженням конкретних об'єктивних причин, пов'язаних із трудовою діяльністю в організації (суперечності в організації праці, стилі керівництва тощо).

2. Емоційні конфлікти. Відбуваються вони у формі перманентно ворожечих стосунків його учасників, що періодично виникають із різних приводів. Джерела таких конфліктів в особистих якостях опонентів, передусім у їхній психологічній несумісності.

За *формою їхнього вияву (обсягом)* розрізняють:

1. Внутрішньоособистісні конфлікти (інтраперсональні) - на рівні однієї особистості. Такі конфлікти є дуже важливою проблемою для життєдіяльності організації, вони, як правило, пов'язані з суттєвими відмінностями між інтересами справи (виражені в позиції керівника) і мотивами, ціннісними орієнтаціями, що реалізуються в повсякденному житті поза її межами.

2. Міжособистісні конфлікти (інтерперсональні), які виникають між особистостями. У сфері управління та виробництва вони виникають у зв'язку з домаганнями на обмежені ресурси, капітал, робочу силу, використання устаткування, вакантну посаду, через відмінності характерів.

3. Конфлікти між особистістю й групою. Виявляються вони як протиріччя між очікуваннями, вимогами окремої особистості та сформованими в групі нормами поведінки й праці.

4. Внутрігрупові - виникають усередині групи, зокрема між конкретною особою й групою. Виявляються як суперечність між очікуваннями або вимогами окремої особистості й сформованими в групі нормами, цінностями, особливостями поведінки, способами виконання поставлених цілей, завдань.

5. Міжгрупові (інтергрупові) - виникають усередині формальних груп спільності (наприклад, між адміністрацією й профспілками), усередині неформальних груп, а також між формальними й неформальними групами. Виникають як результат неефективного керівництва, коли функції двох і більше структурних підрозділів або істотно перетинаються, або розходяться за результатами, що неминуче зачіпає інтереси відділів.

6. Міжорганізаційні конфлікти. Здебільшого розгортаються вони у формі конкуренції між організаціями. Їхніми носіями та виразниками є власники, керівники вищої ланки, а рядові співробітники стають учасниками міжорганізаційних конфліктів рідко.

За *тривалістю перебігу* фіксують:

1. Короткочасні конфлікти. Найчастіше вони є наслідком взаємного непорозуміння чи помилок, що швидко усвідомлюються.

2. Затяжні конфлікти. Пов'язані із глибокими морально-психологічними травмами або з об'єктивними труднощами.

За *ступенем впливу на колектив* виокремлюють:

1. Конфлікти, що лихоманять організацію. Як правило, постають вони як дрібні зіткнення на основі психологічної несумісності осіб, які належать до організації.

2. Руйнівні конфлікти. В основі їх - глибокі та принципові розбіжності в поглядах співробітників організації.

За *впливом на життя і розвиток організації* розрізняють:

1. Конфлікти, що спричиняють ускладнення. Симптомами цього є негативна поведінка, почуття невдоволення наслідками їхнього розв'язання.

2. Конфлікти, що не мають негативних наслідків. Передумовою цього є збереження балансу інтересів сторін, чіткі, коректні процедури їхнього розв'язання.

За *джерелом виникнення* бувають:

1. Об'єктивно зумовлені. Такими вважають конфлікти, породжені складними ситуаціями, в яких опиняються люди: незадовільні умови праці, нечіткий розподіл функцій і відповідальності.

2. Суб'єктивно зумовлені конфлікти. Породжує їх дія особистісних особливостей конфлікуючих сторін, які гостро проявляють себе, наштотухуючись на перешкоди в задоволенні прагнень, бажань, інтересів.

За *службово-комунікативними напрямками взаємодії між ієрархічними рівнями* класифікують:

1. «Вертикальні» конфлікти. Виникають вони у взаєминах типу «працівник-керівник» і «керівник-працівник», що залежить від статусу особи - ініціатора конфлікту.

2. «Горизонтальні» конфлікти. Ситуація в таких конфліктах розгортається на лінії «працівник-працівник», а ініціатором його може бути хтось один або одночасно обидва працівники.