

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський державний університет харчування та торгівлі

КОНФЛІКТОЛОГІЯ

Опорний конспект лекцій
для студентів денної та заочної форм навчання
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

Харків
ХДУХТ
2018

Опорний конспект лекцій із дисципліни «Конфліктологія» для студентів денної та заочної форм навчання зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» [Електронний ресурс] / укладачі: О. В. Головка, Н. О. Лисак, Н. В. Петренко. – Електрон. дані. — Х. : ХДУХТ, 2018. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

Укладачі:

Головка Олександра Владиславівна, канд. іст. наук, доц. кафедри суспільних та гуманітарних дисциплін ХДУХТ;

Лисак Наталя Олегівна, канд. пед. наук, доц. кафедри суспільних та гуманітарних дисциплін ХДУХТ;

Петренко Наталя Володимирівна, канд. пед. наук, доц. кафедри суспільних та гуманітарних дисциплін ХДУХТ.

Рецензент: д. філос. наук, проф. Л. І. Юрченко.

Кафедра суспільних та гуманітарних дисциплін

Схвалено методичною комісією факультету управління торговельно-підприємницькою та митною діяльністю

Протокол від «24» листопада 2017 року № 2

Схвалено вченою радою ХДУХТ

Протокол від «28» грудня 2017 року № 6

Схвалено редакційно-видавничою радою ХДУХТ

Протокол від «27» грудня 2017 року № 7

© Головка О. В., Лисак Н. О.,
Петренко Н. В., укладачі 2018

© Харківський державний
університет харчування
та торгівлі, 2018

ЗМІСТ

Вступ	4
ТЕМА 1. Конфліктологія як наука	5
ТЕМА 2. Історія розвитку конфліктологічних знань	12
ТЕМА 3. Класифікація і типологія конфліктів	28
ТЕМА 4. Конфліктологічна сфера особистості	44
ТЕМА 5. Конфлікт в установі	57
ТЕМА 6. Сімейні конфлікти	74
ТЕМА 7. Основи розв'язання конфліктів та методи їхнього аналізу	86
ТЕМА 8. Технології переговорів та посередництва у залагодженні конфліктів, їхня профілактика	96
ГЛОССАРІЙ	108
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	115

ВСТУП

Дисципліна «Конфліктологія» є невід'ємною складовою циклу гуманітарної та соціально-економічної підготовки майбутніх фахівців.

Завдання вивчення дисципліни «Конфліктологія» полягають у тому, щоб поєднати теоретичні та практично-прикладні аспекти конфліктології і сформуванню в майбутніх фахівців умінь, зокрема:

- розуміти природу виникнення та розвитку різноманітних конфліктів;
- передбачати шляхи їх запобігання та розв'язання;
- використовувати різні технології розв'язання конфліктів;
- організувати та проводити з цією метою переговори;
- умінь комплексно застосовувати знання з конфліктології при моделюванні, реалізації, аналізі та оцінці професійних ситуацій.

Пропонований конспект лекцій є одним із багатьох можливих варіантів вивчення дисципліни «Конфліктологія» у закладах вищої освіти. При розробці структури дисципліни, а також при змістовному розгляді питань укладачі прагнули максимально реалізувати всі вимоги навчальної програми з «Конфліктології», а при викладенні проблем – уникнути однобічних оцінок.

ТЕМА 1. Конфліктологія як наука

План

1. Об'єкт і предмет конфліктології. Галузі конфліктології.
2. Поняття конфлікту та загальні характеристики його проявів. Динаміка конфлікту та його види.
3. Профілактика та попередження конфліктів.

Конфлікти є невід'ємними складовими суспільного розвитку. Все життя людину і суспільство супроводжують конфлікти і суперечності, яких неможливо позбутися. Конфлікти – багатовимірні явища. Вони виникають і проявляються в усіх сферах суспільного буття. Конфлікт протягом усієї історії людства був і є рушійною силою розвитку суспільства. Також людське буття було, є і завжди буде конфліктом, бо інакше загальмується суспільний прогрес.

Перед фахівцями різного профілю постає завдання – навчитися розглядати конфлікти професійно і втручатися в них професійно, тобто вивчати їх так само, як розв'язується будь-яке інше професійне питання.

1. Об'єкт і предмет конфліктології. Галузі конфліктології

Конфліктологія – наука, яка об'єднує теоретичні, методологічні та методичні підходи до опису, вивчення й розвитку практики роботи з конфліктними явищами, що виникають у різноманітних сферах людської взаємодії.

Конфліктологія виникла на ґрунті інших наук, а саме: філософії, соціології, психології, політології, педагогіки, правознавства тощо.

Об'єктом конфліктології вважається комплексне вивчення конфлікту загалом.

Предметом конфліктології є загальні закономірності виникнення, розвитку та вирішення конфліктів, а також основні принципи, засоби та прийоми управління ними.

У конфліктології сьогодення сформувалися певні галузі:

- **загальна** конфліктологія (вимір ступеня розвитку конфлікту, можливі шляхи цілеспрямованого впливу на конфліктну ситуацію);
- **спеціальна** конфліктологія (психологічна, вікова, гендерна, виробнича, педагогічна, спортивна, військова, міжнародна та ін.).

Фахівці виділяють декілька основних функцій конфліктології: пізнавальну, практично-прикладну, профілактичну та прогностичну.

Пізнавальна функція конфліктології виявляється в тому, що кожен з учасників конфлікту має користь, отримуючи конфліктологічні знання. Так, підприємець отримує відомості про те, як розвивається конкуренція в умовах ринку, профспілковий діяч дізнається про методи захисту інтересів своєї професійної групи. Політичний діяч і юрист отримують відомості про прецеденти, які для представників цих видів діяльності мають особливе значення.

Практично-прикладна функція конфліктології визначається тим, що знання, які дає ця наука, дозволяють виробляти оптимальні стратегії поведінки в конфлікті, які сприяли б його запобіганню чи зводили до мінімуму негативні наслідки.

Профілактична функція конфліктології проявляється подвійно. З одного боку, конфліктологія займається просвітництвом, формуючи в людей потребу в толерантному ставленні одне до одного. Це завдання вважають особливо важливим у пострадянських країнах, де в масовій свідомості тривалий час переважали настанови на боротьбу. Згадайте навіть газетні публікації радянської доби – боротьба за хліб, врожай, підвищення продуктивності праці, успішність, за право установи чи організації носити ім'я видатної особи. Завжди і всюди – боротьба. У наш час стає актуальним формування консенсусної свідомості, забезпечення її переваг у нашому менталітеті.

З іншого боку, конфліктологія розробляє спеціальну систему заходів профілактики конфліктів. І. Ішмуратов називає таку функцію конфліктотерапією.

Прогностична функція конфліктології органічно пов'язана з попередніми. Прогнозування конфліктів дозволяє підготуватися до них, а отже, зробити їх менш гострими та тривалими.

2. Поняття конфлікту та загальні характеристики його проявів. Динаміка конфлікту та його види.

Термін «конфлікт» (від латинського слова *conflictus* – зіткнення) – у буквальному перекладі означає зіткнення (сторін, сил, думок, ідей тощо).

У словнику іншомовних слів цей термін визначається так: «конфлікт – зіткнення протилежних інтересів, поглядів, прагнень, чвари, розбрат, спір, що загрожує ускладненнями».

Основними **ознаками** конфлікту є:

- 1) наявність *протиріччя* (реального чи уявного), яке набуває відкритої, демонстративної форми. Таке протиріччя може виникнути:
 - як випадкова ситуація;
 - бути результатом «зусиль» учасників, їхніх вчинків, поведінки, як ставлення один до одного;
- 2) зміна характеру спілкування в напрямі *конфронтації*, негативної спрямованості мінімум однієї, а частіше – обох сторін. Відчуваючи взаємне несприйняття і небажання спілкуватись, учасники конфлікту змушені заглиблювати протиріччя (*через наявність відносин службової залежності чи підпорядкованості, для «збереження» сім'ї, дружби тощо*), що стимулює *ескалацію* конфлікту;
- 3) активність сторін, прагнення до перемоги, поступове розширення арсеналу використовуваних засобів – осуд, сварка, образи, залякування, шантаж, погрози, фізичний вплив та ін.;

4) підвищений емоційний фон, загострення негативних емоцій аж до їх повної безконтрольності.

Стадії (етапи, фази) конфлікту:

1. Виникнення конфліктної ситуації

- *інцидент* – ситуація, при якій одна з сторін починає діяти, завдаючи шкоди іншій;
- *усвідомлення* ситуації як конфліктної, причому варіантами такого усвідомлення може бути:
 - *адекватно* усвідомлений конфлікт (правильне, відповідне до реальності розуміння);
 - *неадекватно* усвідомлений конфлікт (викривлення тих чи інших аспектів конфлікту);
 - *неусвідомлений* конфлікт (конфліктна ситуація існує об'єктивно, але суб'єкти взаємодії цього не розуміють);
 - *уявний* конфлікт (конфліктної ситуації не існує, але суб'єкти взаємодії сприймають свої стосунки як конфліктні).

2. Апогей конфлікту – протиборство сторін у формі демонстративних висловлювань, інколи і фізичних дій. Це зіткнення має гострий емоційний характер і відрізняється високим ступенем напруженості учасників.

Стадія апогею конфлікту має внутрішню динаміку, що може бути визначеною як її етапи:

- поступове посилення позицій учасників за рахунок уведення все більш активних сил, а також за рахунок накопичення досвіду протистояння;
- збільшення кількості проблемних ситуацій та поглиблення початкової проблемної ситуації;
- підвищення конфліктної активності учасників, зміна її характеру у бік його жорсткості, залучення нових учасників;
- зростання емоційної напруги, що може здійснювати як мобілізуючий, так і дезорганізуючий вплив на поведінку учасників;
- зміна ставлення до проблемної ситуації і конфлікту загалом.

3. Вирішення конфлікту здійснюється завдяки зміні конфліктної ситуації або шляхом трансформації образів ситуації у суб'єктів взаємодії. Вирішення конфлікту може бути повним або частковим.

Виділяють такі **види** конфліктів:

А. Міжособистісні конфлікти – протиріччя та зіткнення між декількома людьми. Ситуація протистояння учасників переживається ними (принаймні, одним із них) як значуща психологічна проблема, що потребує розв'язання та викликає активність сторін, спрямовану на подолання протиріччя в інтересах обох або однієї зі сторін.

Вони виникають внаслідок:

- *конфліктів інтересів*, тобто ситуації, що стосуються цілей, планів, прагнень учасників і є при цьому несумісними (керівник доручає підлеглому водночас виконати дві різні за змістом роботи, причому для здійснення однієї з них слід майже весь час перебувати у відрядженні; або ж мова йде про виконання однієї роботи, але такої, яка за своїм змістом передбачає два суперечних результати);
- *ціннісних конфліктів*, тобто ситуацій, в яких розбіжності між учасниками пов'язані з несумісними уявленнями (намагання віруючої людини довести наявність Бога атеїсту);
- *рольових конфліктів*, які виникають через порушення норм та правил взаємодії між людьми (людина намагається заселитися до готелю (роль – гість), але працівник рецепції (роль – адміністратор) відмовляє йому через наявність яких-небудь причин)).

Б. Міжгрупові конфлікти – виникають при взаємодії як між групами людей, так і між окремими представниками цих груп, коли вони взаємодіють у міжгруповому вимірі, сприймаючи один одного і себе особисто як членів різних груп (взаємовідносини між уболівальниками різних футбольних команд, етнічні конфлікти).

В. Внутрішньогрупові конфлікти виникають усередині конкретної групи (боротьба за лідерство в класі, студентській академічній групі, родині).

Конфлікти також поділяють:

- за *формою прояву* – видимий (неприхований), таємний
- за *тривалістю* – короткочасний, тривалий;
- за *характером виникнення* – випадковий (ситуативний), навмисний (спровокований);
- за *результатами* – конструктивний (продуктивний), руйнівний (деструктивний);
- за *сферою виникнення* – службовий (предметно-діловий), неслужбовий;
- за *посадовим статусом* учасників – «горизонтальний», «вертикальний».

3. Профілактика та попередження конфліктів

Під **профілактикою** конфліктів розуміється прогнозування можливих конфліктних ситуацій і вживання заходів щодо їх запобігання.

Управління конфліктами — процес контролю конфлікту його учасниками або зовнішніми силами (владою, керівником, підприємцем, спеціальними особами тощо). Головне тут – обмеження конфлікту певними рамками, недопущення його ескалації. Коли говорять про управління конфліктом, мається на увазі, що він ще не вирішений, але знаходиться під контролем.

Завершення конфлікту – його припинення за допомогою зміни об'єктивних умов: наприклад, співробітників, між якими виник конфлікт, керівник «розводить» у різні відділи; конфліктні відносини між двома працівниками, що виникли на ґрунті претензій на певну посаду, припинилися внаслідок зміни штатного розпису.

Завершення конфлікту не означає його вирішення, оскільки не досягається згода щодо самого предмету.

Вирішення конфлікту – це:

- по-перше, усунення або мінімізація проблем, що розділяють сторони,
- по-друге, досягнення згоди між учасниками.

Способи вирішення конфліктів:

- 1) *домінування* – перемога однієї сторони над іншою завдяки нав'язуванню своєї волі, що може бути здійснене шляхом застосування психологічних і, навіть, фізичних засобів;
- 2) *капітуляція* – безумовна поступка іншій стороні;
- 3) *вихід* – одна із сторін відмовляється продовжувати участь у конфлікті;
- 4) *інтеграція* – знаходиться рішення, яке задовольняє обидві сторони, ніхто нічим не жертвує;
- 5) *компроміс* – поступка обох сторін, коли жоден не досягає мети. Загалом, це небажаний результат, але він є найбільш ймовірною можливістю вирішення конфліктів. Схема компромісу така: «Я втішаю себе тим, що реально отримую від компромісу, але при цьому я не нехтую інтересами людини, небайдужої мені». Компроміс – дійсно відступ, зміна позиції, але це умовний акт. Учасник не просто переглядає свою позицію, а переглядає її в світлі глобальних інтересів – збереження відносин із іншою стороною.

Окрім зазначених способів вирішення конфліктів існують і певні **технології** їхньої реалізації. Це: силові методи, переговори і участь третьої сторони у вирішенні конфліктів. Розглянемо їх сутність.

1. *Силові методи* – застосування фізичних чи психічних засобів насильства, що обумовлюється:
 - труднощами в комунікації сторін, нерозумінням один одного;
 - низьким рівнем довіри між сторонами;
 - переконаністю, що завдяки боротьбі та насильству можна досягнути значно більшого, ніж за допомогою інших методів.
2. *Переговори* – альтернатива силовому методу. Вважається, що урегулювання конфліктів, зокрема політичних, за допомогою переговорного процесу стало поширеною тенденцією після Карибської кризи 1962 року, коли уникнення гострої політичної кризи було усвідомлене сторонами як спільна мета.

3. *Участь третьої сторони* – нейтральне і безпристрасне втручання особи, наділеної авторитетом, владою або особливою компетентністю. Розрізняються декілька можливих форм втручання третьої сторони.

- 1) *посередництво* – позиція посередника є нейтральною і вона не обов'язково повинна братися до уваги сторонами які конфліктують;
- 2) *примирення* – акцент робиться не стільки на влаштуванні протиріч, скільки на процесі, за допомогою якого конфлікт припиняється;
- 3) *арбітраж* – рекомендації є обов'язковими.

Доцільність тієї чи іншої форми участі третьої сторони у вирішенні конфлікту визначається, перш за все, особливостями конкретного конфлікту.

На сьогодні в західних країнах практика посередництва є досить розповсюдженою. Ситуації, в яких вона довела свою ефективність, містять: майнові суперечки, в яких фігурують багатомільйонні суми, сімейні конфлікти, спори за страховими контрактами, судові позови у справах, пов'язаних із тілесними ушкодженнями та ін. Учасники спорів (або їх представники) працюють спільно, а допомагає їм і здійснює керівництво цим процесом досвідчений посередник.

Не менш важливим є питання про уникнення конфліктів. Попередити конфлікт – означає завчасно збагнути можливість його виникнення та усунути привід. Для цього потрібно пам'ятати, що людина, зазвичай, конфліктує в суб'єктивно значущій для себе ситуації, з якої не вбачає іншого виходу. Щоб запобігти цьому, спробуйте зрозуміти, чому ситуація є такою важливою для вашого партнера, чому вона викликає такі переживання.

ТЕМА 2. Історія розвитку конфліктологічних знань

План

1. Джерела вчень про конфлікт.
2. Проблема конфлікту в Середні віки, Епоху Відродження, Нового часу.
3. Конфлікт у площині соціологічного виміру.
4. Проблема конфлікту в психології.

При розгляді питань, що складають предмет науки, уваги заслуговує історія розробки відповідної проблеми. Зіставлення різних підходів і точок зору з проблеми дозволяє краще розібратися в її сутності. Результати досліджень, відбиваючи конкретний етап розвитку науки і суспільства, загалом, сприяють як установленню закономірностей, так і розробці теоретичних концепцій, демонструють неспроможність деяких положень, приводять до зміщення фокуса уваги дослідників з методологічних проблем на прикладні. Не є винятком і проблема конфлікту. Розглянемо більш докладно історію розвитку конфліктології.

1. Джерела вчень про конфлікт.

Передісторія конфліктології сягає своїм корінням у далеке минуле. Вона пов'язана з уявленнями про конфлікт як протиборство, протистояння на ранніх стадіях розвитку суспільства і відображає поряд з категоріями «ми» і «вони», повсякденні факти зіткнень між окремими людьми та етнічними і соціальними групами людей, наприклад, племенами.

У стародавній китайській філософії частки Інь і Янь, як частки жіночого і чоловічого початків, обумовлюють протікання усіх світових процесів. Інь і Янь (жіноче і чоловіче, світ і тінь, добро і зло, життя і смерть) з одного боку, не можуть існувати одне без одного, з іншого – їхня взаємодія породжує суцільні протиріччя, протидію, конфлікти. Власне подолання природних конфліктів як одного цілого і є запорукою розвитку, існування самого життя.

Взаємозумовленість і протиборство добра і зла, світла і темряви, активного і пасивного є вихідними принципами багатьох релігійних систем: буддизму, даосизму, індуїзму, християнства та ін.

Перші спроби раціонального осмислення природи конфлікту здійснили давньогрецькі філософи.

Геракліт (530 – 470 рр. до н.е.) – античний філософ уважав, що у світі усе народжується через ворожнечу. Геракліту належить ідея про єдність і

боротьбу пов'язаних між собою протилежностей, причому йдеться не тільки про боротьбу, зіткнення, але і про єдність, гармонію. За Гераклітом:

- єдиний загальний закон, що панує в Космосі, – це війна, яка є «батьком» і «царем» усього, що існує в світі;
- власне війна (боротьба) визначає кому бути богом, кому вільною людиною, кому рабом, кому жити, кому померати;
- оскільки війна (боротьба) нескінченна, усе підпорядковується вічному круговороту і взаємоперетворенню, зокрема, і соціальні норми життя;
- конфлікти – атрибут громадського життя, неодмінна і важлива умова суспільного розвитку;
- усе нове народжується завдяки боротьбі та протиріччям;
- кожна війна не може тривати безкінечно, і коли-небудь вона закінчиться, тому немає сенсу протидіяти і запобігати конфліктам.

Цих же поглядів про постійну боротьбу усього живого дотримувався філософ **Епікур** (340 – 270 рр. до н.е.). Але, на відміну від Геракліта, Епікур вважав, що негативні наслідки воєн та інших зіткнень змусять людство коли-небудь існувати в стані постійного миру. Епікур вперше зауважив, що колись, у майбутньому, люди навчатися робити висновки і будуть намагатися вирішувати конфлікти мирним шляхом до початку відкритої ворожнечі. Так, мрії про безконфліктний стан суспільства доповнилися першими теоретичними міркуваннями.

Давньогрецький філософ **Платон** (427 – 347 рр. до н.е.) уважав конфлікти неминучим злом, яке існує як покарання за людську жадібність, злість, користоловство. Платон вірив у те, що колись у давнину між людьми не існувало задрощів, ворожнечі, протиріч («золотий вік» загальної любові і злагоди). Якщо люди завдяки навчанню, наполегливій праці, внутрішньому спокою зможуть подолати у власній душі зло, воно зникне і у суспільстві. Тобто, Платон розглядав конфлікт як покарання людини і суспільства за недосконалість.

2. Проблема конфлікту в Середні віки, Епоху Відродження, Нового часу.

У Середні віки (V – XV ст.), з утвердженням монотеїстичних релігійних вірувань, у проблемі осмислення конфліктів домінують такі проблеми:

- добрий і всемогутній бог допускає існування різноманітних конфліктів – війн, ворожнечі, соціальної нерівності, несправедливості, вбивств;
- розподіл божественного задуму і людської волі. Бог зробив цей світ досконалим, щасливим, сповненим любові. Людина через свою гріховну сутність сама обирає шлях конфлікту і підкорюється злу, відкидаючи добро;
- відповідальність за конфліктну, злу, протизаконну поведінку несе тільки людина, яка відповідати за власні вчинки після смерті на божому суді;
- бог дав людині свободу вибору, якою вона сама розпоряджається або на користь добра, або на користь зла.

Поняття про існування суспільних конфліктів, відповідальність за які не може покладатися на одну, окрему людину, починає формуватися з початком реформаційних рухів у Західній Європі (XVI ст.).

Складні і суперечливі оцінки соціальних конфліктів дала епоха Відродження – перехідний період від Середньовіччя до Нового часу культурного та ідейного розвитку країн Західної і Центральної Європи.

Гуманіст Відродження **Еразм Роттердамський** (1469 – 1536) осмислював конфлікти наступним чином:

- конфлікт має власну логіку; розпочавшись, він втягує в орбіту свого впливу нові й нові сили;
- «війна солодка для тих, хто її не знає»;
- війна і ворожнеча згубні для інтелектуального і духовного життя людини;
- існує складність примирення позицій сторін що конфліктують, навіть у тому випадку, коли наслідки протистояння загрожують загибеллю одній або обом сторонам.

Філософський і політичний аналіз соціальних конфліктів зробив англійський філософ **Фрэнсіс Бекон** (1561 – 1626), який:

- першим теоретично проаналізував матеріальні, політичні і психологічні умови соціальних протиріч;
- сформулював можливі способи подолання причин соціальних конфліктів у суспільстві;
- уважав, що вирішальну роль у виникненні соціальних конфліктів відіграють матеріальні причини: бідність, злиденність одних і багатство, марнотратність – інших;
- причини політичних конфліктів, заколотів і війн полягають у свавіллі правлячої еліти, яка ставить власні інтереси вище за інтереси держави і народу;
- вказував на існування низки психологічних факторів соціальних негараздів. Це, зокрема, невміння людей стримуватися у словах, заздрість, пліткування, жадібність і злість.

Ф. Бекон пропонує конкретні засоби попередження конфліктів, зазначаючи, що на «кожен випадок хвороби» існують свої ліки. Так, «першими з ліків» він називає усунення матеріальних причин соціальних конфліктів. Бідність – першопричина невдоволення народу, і, як наслідок, повстань.

Важливим засобом попередження соціальних конфліктів Ф. Бекон уважав мистецтво політичного маневрування. «Прекрасною мірою» запобігання конфліктам є турбота про те, щоб у незадоволених не виявилось достойного ватажка, який би міг їх об'єднати. З іншого боку, велике значення має наявність особистостей які мають здатність до придушення народних заворушень. Він не тільки вказує на потребу в таких людях, але і називає основні якості, якими вони повинні володіти. Необхідно, пише Ф. Бекон, «... щоб ці воєначальники були людьми надійними і поважними, а не шукачами популярності, і щоб вони не сперечалися з іншими важливими особами в державі; інакше ліки ці можуть виявитися небезпечнішими за саму хворобу».

Суспільний конфлікт осмислював інший англійський мислитель **Томас Гоббс** (1588 – 1679) у своєму трактаті «Левіафан, або Суть, будова і повноваження державне, церковне та цивільне» (1651):

- природний стан суспільства – це «війна всіх проти всіх»;
- природа створила людей рівними стосовно фізичних і розумових здібностей. Але ця рівність людей не є благом. Навпаки, з цієї рівності здібностей виникає рівність надій на досягнення мети. Ось чому, якщо дві людини бажають однієї і тієї ж речі, якою вони не можуть володіти вдвох, вони стають ворогами;
- однакові надії і цілі породжують взаємну недовіру і протиріччя;
- три основні причини конфлікту – це суперництво, недовіра, прагнення до слави;
- природний стан суспільства має усередині тенденцію до самознищення. Щоб ця тенденція не реалізувалася, люди повинні укласти між собою договір, результатом якого і є держава;
- держава, як втілення загальної влади, здатна захистити людей як від несправедливості, так і від вторгнення загарбників;
- влада зосереджується або в руках однієї людини, або передається деяким визначним людям, як представникам даного співтовариства;
- держава виникає внаслідок суспільного договору, зміст якого полягає у забезпеченні інтересів самозбереження й у можливості насильницького подолання конфліктів.

3. Конфлікт у площині соціологічного виміру.

У загальноісторичній долі людства позитивну роль соціальних конфліктів визнавав відомий німецький філософ **Імануїл Кант** (1724 – 1804). Він уважав:

- мир між людьми, які живуть по сусідству, не є природним станом;
- стан війни, ворожнеча, постійна загроза виникнення конфлікту – це природний стан існування людини і суспільства;

- стан миру необхідно забезпечувати як нормами моралі, так, і міжнародного права;
- без конфліктів усі природні задатки людства залишилися б назавжди нерозвиненими.

У роботі представника англійської політекономії **Адама Сміта** (1723 – 1790) «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776) уперше був сформульований погляд на конфлікт як соціальне явище:

- основна причина конфлікту – поділ суспільства на класи (капіталісти, земельні власники, робітники) і економічне суперництво;
- вічне економічне суперництво – це найважливіша позитивна рушійна сила розвитку суспільства.

Інший підхід до оцінки воєн і соціальних конфліктів спостерігається у **Георга Гегеля** (1770 – 1831). У своєму «Нарисі філософії права» (1821) він зазначав:

- однією з основних причин конфлікту є соціальна поляризація між нагромадженням багатства, з одного боку, і схильністю до праці – з іншого;
- держава репрезентує інтереси всього суспільства, що зобов'язує її розв'язувати конфлікти.

З кінця XIX – початку XX ст. починається новий етап у розвитку тлумачень конфлікту, і він поступово переходить із площини філософського розуміння у площину соціологічного розгляду. Бурхливі зміни в економічній, політичній, духовній галузях громадського життя XIX ст. не могли не позначитися на змісті соціальних теорій. Суспільний розвиток у цих теоріях починає виглядати так, що боротьба, конфлікти і зіткнення уявляються не просто можливими, а неминучими явищами соціальної дійсності.

Нове пояснення відомого факту безробіття запропонував у своїй роботі «Нарис про закон народонаселення» (1798) **Томас Мальтус** (1766 – 1834) – англійський економіст, священник:

- нещастя народу – це «вічний» закон природи;
- поділ суспільства на багатих і бідних завжди був, є і буде.

Т. Мальтус сформулював «природний закон», відповідно до якого чисельність населення зростає в геометричній прогресії, а засоби існування – в арифметичній. Причини важкого становища трудящих Т. Мальтус вбачав не в історичних наслідках промислового перевороту і політиці збезземелювання селянства, а у «легковажній звичці» робітничого класу розмножуватися.

Такий погляд на процеси суспільного розвитку робив боротьбу людей за засоби існування самоочевидним і неминучим явищем, а всілякі конфлікти з погляду цієї теорії отримували статус постійного фактора суспільного розвитку.

Проблема боротьби за існування знайшла своє відображення й у теоріях англійського біолога **Чарльза Дарвіна** (1809 – 1902). У його роботі «Про походження видів шляхом природного відбору, чи збереження порід у боротьбі за життя» (1859) сформульований основний зміст теорії біологічної еволюції – розвиток живої природи здійснюється в умовах постійної боротьби за виживання, що і складає природний механізм добору найбільш пристосованих видів.

Чи переносив Ч. Дарвін ці ідеї і на процеси суспільного розвитку, сказати важко. Але услід за його дослідженнями з'явився так званий «соціальний дарвінізм» як напрямок, прихильники якого намагалися пояснити еволюцію громадського життя біологічними законами і боротьбою за існування.

Соціологічну концепцію, засновану на принципі боротьби за існування, розробив **Герберт Спенсер** (1820 – 1903) – англійський філософ – один з засновників позитивізму:

- основний закон суспільного розвитку – закон виживання найбільш пристосованих індивідів;
- природний процес боротьби і конфлікту між людьми і класами щонайкраще забезпечує удосконалення соціальних систем;

- закон конфлікту – це загальний закон розвитку природи, людини, суспільства;
- конфлікти припиняться тільки тоді, коли в процесі суспільного розвитку буде досягнута повна рівновага між народами, расами, державами.

Погляди Г. Спенсера поділяв американський соціолог політик, економіст ХХ ст. **Ернст Берджес** (1886 – 1966), який сформулював три закони суспільного розвитку:

- більш сильні народи мають традицію підкорювати слабших, що можна вважати позитивним явищем;
- у кожному народі більш привабливі типи характерів тяжіють над менш привабливими, що також має позитивне значення;
- зазначені закономірності впливають одна на іншу і забезпечують прогресивну спрямованість соціального процесу.

Відомим соціальним дарвіністом США на рубежі ХІХ – ХХ ст. був **Вільям Самнер** (1840 – 1910):

- боротьба за існування є безсумнівним чинником прогресу;
- у цій боротьбі гинуть найбільш слабкі, гірші представники роду людського;
- переможці – успішні промисловці, ділові люди, банкіри – є справжніми творцями загальнолюдських цінностей, і загалом, найкращими людьми;
- держава не повинна втручатися в громадське життя;
- будь-які спроби підтримки або захисту бідних з боку держави гальмують суспільний розвиток і призводять до деградації суспільства;
- суспільні процеси не можуть і не повинні контролюватися людьми, а сама ідея про свідоме поліпшення світу є абсурдною.

В. Самнер, спираючись на значний історико-етнографічний матеріал, започаткував системне вивчення норм соціальної поведінки, внутрішньогрупових і міжгрупових відносин. Велике значення для дослідження конфліктів має визначений ним зв'язок міжгрупового конфлікту з внутрішньою єдністю груп.

Польсько-австрійський вчений **Людвіг Гумплович** (1838 – 1909) – представник соціал-дарвінізму, соціолог, юрист. Він наполягав на тому, що:

- всесвітня історія – це постійна боротьба рас за існування;
- сутність расових розходжень полягає не в біології, а в особливостях культури. Особлива раса – це особливий тип культури;
- джерела конфліктів слід шукати не тільки в природі людини, але й у соціальних феноменах різних за своїм типом культур;
- від культури залежить перебіг конфлікту у різних народів і рас – від найжорстокішої різанини до парламентських дебатів;
- конфлікти – процес соціального єднання, на основі якого виникають більш широкі соціальні спільноти, держава;
- соціальні групи формуються і об'єднуються саме в результаті конфлікту;
- конфлікти є сутністю історичного процесу; вони мають різний характер, але усі вони є чинником прогресу;
- диференціація суспільства на пануючих і підлеглих – явище вічне;
- конфлікти сприяють єдності суспільства.

Німецький філософ і соціолог **Георг Зиммель** (1858 – 1918) першим увів до наукового обігу термін «соціологія конфлікту»:

- серед таких стійких форм соціальної взаємодії, як авторитет, угода, підпорядкування, співробітництво своє особливе місце посідає і конфлікт;
- конфлікт – універсальне явище, передумова соціального розвитку;
- суспільство не розвивається без конфлікту. «Суспільство святих» (безконфліктне) не має механізму саморозвитку і не життєздатне;
- навіть у латентній (прихованій) формі конфлікт сприяє збереженню групи і сприяє співробітництву індивідів і груп, які раніше не мали нічого спільного між собою;
- конфлікт залагоджує розбіжності, що виникають у самій групі в умовах конфліктної ситуації;
- в екстремальних ситуаціях, наприклад, в умовах війни, значно підсилюється тенденція до централізації груп аж до встановлення

деспотичного режиму. Нова централізована структура прагне до самозбереження і з цією метою намагається знайти нового супротивника для створення нових зовнішніх конфліктів. У цьому зв'язку повна перемога над супротивником не завжди є успіхом у соціальному розумінні, тому що в безконфліктній ситуації рівень внутрішньої солідарності групи значно знижується.

Значним внеском Г. Зиммеля в теорію конфлікту стало відкриття третьої сторони, тому що відносини в дсоді допускають можливість тільки прямолінійного бінарного конфлікту, характерного скоріше для міфологізованого, ніж для наукового сприйняття світу. Лише з появою третьої сторони відкривається можливість для різнобічних відносин, усвідомлення відмінностей, створення коаліцій, становлення групової солідарності, тобто можливість складної і соціальної взаємодії як динамічного процесу.

Соціологічне значення конфлікту підкреслював відомий американський соціолог, представник психологізму в соціології, **Албін Вудбері Смолл** (1854 – 1926). «Немає нічого соціального, що не було б психічним», – говорив він і будував свою теорію соціального процесу. При цьому він уважав поняття інтересу основним. Звідси – загальний конфлікт інтересів, де індивіди – продукт боротьби власних інтересів, а суспільство – результат зіткнення інтересів соціальних груп. Отже, конфлікт є базисним і універсальним соціальним процесом. Від його конкретних форм залежить локальне структурування соціальної діяльності.

На рубежі XIX – XX ст. представники соціального дарвінізму дали опис різноманітних конфліктів, відстоювали їхнє позитивне значення для удосконалення соціальних систем, вказували на закономірності постійної зміни в суспільстві станів конфлікту і стабільності, війни і миру. Вони започаткували соціологічне вивчення суспільних явищ.

Відомий американський соціолог **Льюїс Козер** (1913 – 2003) здійснив спробу поєднання теорії конфлікту з функціоналізмом. Л. Козер пов'язує

форму й інтенсивність конфлікту з особливостями конфліктуєчих груп. Оскільки конфлікт між групами сприяє зміцненню внутрішньогрупової солідарності, а саме – збереженню групи, її лідери свідомо знаходять зовнішнього ворога і розпалюють вигаданий конфлікт, що виконує роль громовідводу. Побічним продуктом такої тактики є спонукання внутрішнього ворога («зрадника») до певних дій. Це особливо є характерним для періодів поразок і невдач.

Особливу роль у конфліктних ситуаціях Л. Козер віддає ідеології:

- ідеологія виступає значним елементом внутрігрупового об'єднання;
- завдяки ідеології зіткнення особистих чи групових інтересів переходить у ранг боротьби за принципи і вічні істини;
- у випадку уявного конфлікту ідеологія тлумачить наявність зовнішнього і внутрішнього ворогів.

Суб'єктивний фактор, за Л. Козером, відіграє не менш важливу роль у назріванні реального конфлікту. Формування груп – одна з найважливіших соціальних функцій конфлікту.

Л. Козер вказує на неоднозначну роль зовнішнього конфлікту для внутрішньої консолідації групи. Внутрішнє об'єднання зростає, на його думку, при наявності двох обставин:

- 1) достатня інтеграція групи, коли є хоча б мінімум згоди між її членами;
- 2) загроза безпеки всієї групи, а не окремої її частини, сприймається більшістю груп як загальна загроза.

Конфлікт створює і підтримує баланс сил. Дійти згоди між конфліктуєчими сторонами можливо тільки в тому випадку, коли кожна з них знає свою силу і силу супротивника. Однак виявити співвідношення сил є можливим лише шляхом відкритого конфлікту.

На думку Л. Козера:

- в «ригідних» (закритих) суспільствах соціальні конфлікти підривають основи колективної згоди, загрожуючи змінами соціальних зв'язків і власне суспільній системі через революційне насильство;

- у «відкритих» (демократичних) суспільствах конфліктам протидіють соціальні інститути, які оберігають суспільну згоду;
- соціальний конфлікт дисфункціональний у таких соціальних структурах, де відсутні інститути розв'язання конфлікту.

Л. Козер засвідчив, як наслідки конфлікту впливають на кожну з протидіючих сторін і соціальне ціле:

- конфлікт може сприяти ідеологічній єдності, посиленню соціального контролю і централізації прийняття рішень усередині кожної з протиборчих сторін;
- конфлікти можуть зміцнювати різні рівні і типи рівноваги, нормативне регулювання, сприяти створенню коаліцій.

Німецький соціолог **Ральф Дарендорф** (1929 – 2009) назвав свою загальносоціологічну концепцію «конфліктною моделлю суспільства». На основі аналізу ідей Карла Маркса про характер конфліктів що проходять, його діалектико-матеріалістичного вчення про протиріччя, Р. Дарендорф у своїй концепції «конфліктної моделі суспільства» приходять до наступних висновків:

- конфлікт – це невідворотний процес, що виникає через протиборство сил, які діють у соціально організованих структурах;
- розв'язання конфлікту в будь-який момент створює такий стан структури, що за певних умов неминуче призводить до подальших конфліктів протиборчих сторін;
- у соціальних системах, крім конфліктів відбуваються й інші процеси, що не знаходять пояснення у моделі діалектичної перспективи конфлікту.

Р. Дарендорф розглядає соціальний конфлікт як результат існуючих у будь-якому суспільстві відносин панування – підпорядкування. Згладжування конфлікту призводить до його загострення, а «раціональна регуляція» – до «контрольованої еволюції». Хоча причини конфліктів нездоланні, суспільство має можливість усунути їх на рівні між індивідами, групами, класами.

Р. Дарендорф виділяє різні типи конфліктів (між рівними і нерівними, між цілим і частиною та ін.) та робить висновок, що в основі всіх конфліктів – питання про владу чи авторитет.

Американський соціолог і економіст **Кеннет Боулдінг** (1910 – 1993), автор «Загальної теорії конфлікту», прагнув до створення цілісної наукової теорії конфлікту. Термін «конфлікт» він використовує під час аналізу фізичних, біологічних і соціальних явищ. Вчений підкреслює, що всі конфлікти мають загальні елементи і спільні тенденції розвитку, і власне вивчення цих елементів може окреслити феномен конфлікту в різних його специфічних проявах.

4. Проблема конфлікту в психології бере свій початок з 30-х років ХХ ст., із праць відомого німецького, а потім – американського вченого **Курта Левіна** (1890 – 1947). Він розглядав теорію конфлікту як поєднання і протидію «силового і вольового» в людині. Вчений вважав, що на індивіда водночас впливають протилежно спрямовані сили приблизно рівної величини. Тобто, «силове поле» – зовнішній фактор впливу і «вольове поле» – внутрішній фактор впливу.

К. Левін сформулював три типи конфліктних ситуацій:

- 1) людина знаходиться між двома позитивними впливами, коли внутрішнє і зовнішнє ідентичні. Зазвичай, така ідентичність діє не на користь людині і суспільству (людина з кримінального середовища мислить і поводить себе злочинно);
- 2) людина знаходиться між двома негативними впливами, що фактично означає ситуацію вибору (людина на війні змушена вбивати, що йде всупереч її внутрішнім переконанням і призводить до конфлікту);
- 3) людина стикається із ситуацією, яка має водночас як позитивний, так і негативний вплив (людина з кримінальною психологічною настановою стикається з добрим і співчутливим ставленням до себе).

За допомогою цих основних типів конфліктних ситуацій, на думку К. Левіна, можна описати усі можливі психологічні конфлікти. Привабливість його теорії полягає в тому, що він зв'язав внутрішній світ людини і зовнішній світ (суспільство). Зовнішні впливи призводять до внутріособистісного конфлікту, що може сприяти виникненню міжособистісного конфлікту.

У залежності від того, що розуміють психологи під предметом конфлікту, ми зустрічаємося з різними його тлумаченнями.

У загальній психології під конфліктом розуміється:

- будь-яке зіткнення протилежно спрямованих, несумісних потреб, мотивів, інтересів, думок, актів поведінки приблизно рівних сторін, тобто здатних протидіяти один одному;
- реакцію людей на перешкоди на шляху до здійснення різних видів загальної діяльності, на поведінку інших, яке не відповідає очікуванням, а також як реакцію на основі несумісності характерів, розбіжностей культурних основ і потреб;
- процес самоствердження, подолання тенденцій, що заперечуються особистістю;
- процес пошуку виходу із складної ситуації;
- один із крайніх засобів урегулювання міжособистісних відносин;
- зіткнення і протидія поглядів, інтересів, настаново особистості і суспільства;
- переживання внутрішнього розладу, тобто внутрішня боротьба;
- вид спілкування, в основі якого лежать різні реальні чи ілюзорні, об'єктивні чи суб'єктивні усвідомлені протиріччя особистостей, які спілкуються між собою з метою розв'язання конфліктів на тлі емоційних станів.

Австрійський психолог **Зигмунд Фрейд** (1856 – 1939) створив одну з перших концепцій конфліктології — теорію психоаналізу. Згідно з його теорією:

- поява і розвиток внутрішньоособистісних конфліктів визначаються зіткненням всередині особистості несвідомих психічних сил, основною з яких є лібідо (сексуальний потяг) та необхідністю вистояти у ворожому для індивіда соціальному середовищі;
- заборони з боку середовища завдають душевної травми, придушують енергію підсвідомих потягів, які прориваються обхідними шляхами у вигляді невротичних синдромів.

3. Фрейд наголошував на необхідності пошуку причин міжособистісних конфліктів у сфері несвідомого.

Швейцарський психолог **Карл-Густав Юнг** (1875 – 1961) заснував школу аналітичної психології, висунув концепцію про існування колективного несвідомого, запропонував типологію характерів особистості, що до певної міри пояснювала поведінку особистості в конфлікті.

Серед представників соціальної психології, якою вивчають соціально-психологічні проблеми, пов'язані з удосконаленням колективної діяльності, особливе місце посідають проблеми міжособистісних конфліктів.

Серед безлічі соціально-психологічних проблем, пов'язаних з удосконаленням колективної діяльності, особливе місце змають проблеми розв'язання міжособистісних конфліктів. Існування різних підходів до аналізу міжособистісного конфлікту сприяло удосконаленню теоретичних схем, методичного інструментарію і нагромадженню незаперечних емпіричних результатів. Показовим є те, що обидва підходи формулюють близькі ідеї про об'єктивно-суб'єктивну детермінацію міжособистісного конфлікту, про залежність способу конфліктного поводження від стійких особистісних характеристик, а виділені типи поводження у конфлікті неможливо назвати взаємовиключними. Зазначається також, що функціональні наслідки міжособистісних конфліктів залежать від двох факторів: їхнього змісту (орієнтованості на чи проблему «партнера») і контексту, у якому відбувається конфліктна взаємодія (навчальні групи, організаційні системи та ін.).

Отже, у закордонній і вітчизняній літературі з психології конфлікт описується як стан особистості, що виникає внаслідок чи то протиріч, чи то, зіткнення різних особистісних утворень.

Крім розглянутих поглядів на проблему конфлікту зазначимо ще один. Це – розгляд конфлікту з погляду *конкретно-соціологічного й абстрактно-математичного вивчення*. Представники цього підходу відносяться до дослідників різних галузей знань, що розробляють методи формалізації і використання їхніх розробок щодо аналізу конфліктів. У своїх дослідженнях вони прагнуть побудувати систему індикаторів, на підґрунті яких за формальними ознаками і властивостями створюється модель для пізнання конкретного феномена, а також розробка математичних моделей статичних і динамічних ситуацій.

Співставлення різних теоретичних концепцій, напрямків, поглядів, що накопичені в тій чи іншій галузі знань, дає більш повне уявлення про дослідницьку роботу в галузі вивчення конфліктів; дозволяє як розробляти, так і використовувати ефективні технології прогнозування конфліктів і нейтралізації конфліктогенних факторів.

ТЕМА 3. Класифікація і типологія конфліктів

План

1. Загальна класифікація конфліктів.
2. Внутрішньоособистісні конфлікти.
3. Міжособистісні конфлікти.
4. Внутрішньогрупові конфлікти.
5. Міжгрупові конфлікти.

1. Загальна класифікація конфліктів

Для вірного розуміння й тлумачення конфліктів, їхньої сутності, особливостей, функцій і наслідків важливе значення має типологізація, тобто вичленовування основних типів конфліктів на тлі виявлення подібності та

розходження, надійних способів ідентифікації конфліктів за спільністю істотних ознак і відмінностей.

Конфлікти класифікують за типами, видами та ознаками.

Типи конфліктів – це найбільш широке розуміння явища. Кожний тип конфлікту, у свою чергу, поділяється на види, залежно від причин, умов і масштабів протікання, засобів вирішення і наслідків. Кожному типу і виду конфлікту притаманні певні характерні ознаки.

Основні типи конфліктів:

- внутрішньособистісні;
- міжособистісні;
- внутрішньогрупові;
- міжгрупові.

2. Внутрішньоособистісні конфлікти.

Кожна людина – це складний біологічний, психологічний, соціальний «механізм», якому притаманні суперечливі та взаємозаперечні мотиви, потреби та інтереси, ціннісні орієнтири, з якими вона в даний момент не в змозі самотійно впоратися, виділити для себе пріоритет поведінки.

Внутрішньоособистісні конфлікти – це конфлікти в середині психічного світу людини, пов'язані із зіткненням у її свідомості різнобічно спрямованих мотивів, потреб, інтересів, цінностей, цілей, ідеалів.

Основні причини внутрішніх конфліктів:

- індивідуально-психологічні особливості людини щодо її очікувань від навколишнього світу. Екстраверт зосереджує свої інтереси на зовнішньому світі, інколи за рахунок своїх власних потреб. Інтроверт зосереджує увагу на своїх власних інтересах, на власному внутрішньому світові;
- внутрішні причини, що кореняться в суперечностях самої особистості;
- система потреб, мотивів, інтересів особистості не відповідає її життю, суспільному статусу;

- внутрішнє уявлення особистості про себе або завищене, або принижене;
- неможливість усунути перешкоду в досягненні необхідної потреби;
- зовнішні причини, обумовлені становищем особистості в конкретній соціальній групі;
- зовнішні причини, обумовлені становищем особистості в суспільстві.

Внутрішній конфлікт виникає внаслідок взаємодії різноманітних елементів внутрішньої структури особистості і супроводжується негативними емоціями. Підґрунтям внутрішньоособистого конфлікту є ситуація, яка характеризується протилежністю мотивів, цілей, інтересів, а часом і взаємовиключенням засобів досягнення мети (хочу схуднути, але, водночас, хочу багато їсти і ненавиджу спорт).

Внутрішні конфлікти особистості можуть бути:

- *усвідомленими*, якщо людина розуміє проблему і намагається її вирішити;
- *неусвідомленими*, що робить конфлікти більш проблемними через намагання людини перекласти відповідальність із себе на інших.

Ставлення людини до світу, до інших людей і до самої себе завжди мають суперечливий характер, що обумовлене, насамперед, суперечливістю внутрішньої структури самої особистості. Людина як частина суспільства не може існувати поза цінностями суспільних відносин, що детермінують її свідомість, психіку, весь її внутрішній світ. Виходячи з цього, внутрішньоособистісні конфлікти можна поділити на такі види:

- **конфлікт потреб**. Сутність: наші потреби можуть протистояти одна одній і спонукати нас до різних дій. Конфлікт тут знаходиться між наявністю одних ажань і необхідністю поводитися по-іншому (*людина за покликанням є художником, але її творчість не приносить матеріальних статків для підтримання належного рівня життя*);
- **конфлікт між потребами особистості і соціальними нормами**. Сутність: сильна потреба засуджується суспільством (*потреба у добробуті може штовнути людину до крадіжки*);

- **конфлікт соціальних норм.** Сутність: тиск на людину двох протилежних соціальних норм (*дочка або син дізнаються, що у матері є коханець, який допомагає їхній родині матеріально. Виникає конфлікт між соціальними нормами про подружню вірність та про матеріальну забезпеченість родини*);
- **мотиваційний конфлікт.** Сутність: вибір між двома позитивними прагненнями у досягненні мети (*молодому вченому водночас запропонували адміністративну посаду, що зробить неможливим наукову творчість, і місце співробітника у науковій лабораторії, яка зробить неможливою його кар'єру*);
- **моральний конфлікт.** Сутність: розбіжність між бажанням і обов'язком, моральними принципами та особистою прихильністю та ін. (*заміжня жінка/жонатий чоловік закохався у колегу по роботі*);
- **конфлікт нереалізованого бажання або комплекс неповноцінності.** Сутність: розрив між бажаннями особистості і дійсністю, що може блокувати реалізацію мети (*дівчина мріє стати балериною (співачкою, моделлю, актрисою), але не має для цього фізичних параметрів*).
- **рольовий конфлікт.** Сутність: неможливість для особистості реалізуватися у декількох ролях (*жінці неможливо водночас дуже добре виконувати виробничі обов'язки і бути взірцевою дружиною і матір'ю*), а також при різному розумінні вимог до даної ролі (*уявлення молодого лікаря, вчителя, військового, молодого подружжя і т.і. про обрану професію, шлюб і т.і., зазвичай, не відповідають дійсності і призводить до розчарування*);
- **адаптаційний конфлікт.** Сутність: порушення рівноваги між суб'єктом і навколишнім середовищем (*молодий фахівець після закінчення навчання зі своїм баченням майбутньої професійної діяльності потрапляє на роботу у колектив, далекий від його уявлень; омріяна еміграція до іншої країни розбиває ілюзії*);
- **конфлікт неадекватної самооцінки.** Сутність: переоцінка своїх претензій і недооцінка своїх можливостей, або навпаки (*блогер уважає свої тексти*

геніальними, але його творчість нікого не цікавить. Однак, він вважає, що причина полягає не в ньому, а у читачах);

– **невротичний конфлікт**. Сутність: тривале перебування особистості в стані внутрішньоособистісного конфлікту, високий ступінь напруженості, роздвоєність, невпевненість у собі, намагання людини у всьому шукати змову проти себе (*вчений займається оборонною проблематикою і постійно думає, що на нього полюють агенти іноземних спецслужб*).

Оскільки внутрішньоособистісних конфліктів уникнути неможливо, слід навчитися створювати умови, що попереджають їхні негативні наслідки, використовувати різноманітні способи їх профілактики і вчасно розв'язувати дисфункціональні конфлікти в тому випадку, якщо вони вже виникли. Конфліктологи пропонують низку заходів для їхнього попередження. Назвемо головні з них.

Перша та вихідна умова профілактики цього типу конфліктів висловлена у принципі **«Пізнай самого себе»**. Це висловлювання було вирізане на колоні при вході в храм Аполлона в давньогрецькому місті Дельфи як заклик до кожного, хто входив. І не випадково у філософії Сократа цей принцип посідає провідне місце. Дійсно, щоб не опинитися в ситуації внутрішньоособистісного конфлікту, слід насамперед усвідомити: «Хто Я?», «Навіщо прийшов у цей світ?», « У чому полягає сенс мого життя?» і т.п. Створивши адекватний «Я-образ», особистість буде чітко усвідомлювати, які цінності для неї є головними, а які – другорядними; за які варто піти на багаття, а повз які пройти, не помітивши.

Наступний крок – **виявлення талантів і сильних сторін своєї особистості**. Уклавши класифікацію своїх здібностей, усіх сильних сторін, доречно відповісти на питання, які риси особистості слід було б «підтягти» або розвивати більш інтенсивно.

Виявлення свої помилок і недоліків, тих перешкод у нас самих, що заважають розкриттю наших здібностей. Якщо з'ясується, що ті чи інші помилки і недоліки є підставою для занепокоєння, необхідно відразу ж

почати їх виправляти. При цьому слід мати на увазі, що до найбільш значних недоліків належать ті, на які нам вказали інші, і що неможливо відразу взяти й переробити себе.

Крок далі – **адекватна самооцінка**; без неї не можна пізнати самого себе й уникнути внутрішньоособистісних конфліктів. Проте не тільки занижена, але й завищена оцінка своїх здібностей і можливостей перешкоджають установленню гармонійних відносин з оточуючими і тим самим спричиняють до виникнення внутрішньоособистісних конфліктів. Самооцінка особистості безпосередньо пов'язана з рівнем її домагань, ступенем труднощів досягнення тієї мети, яку вона перед собою ставить. Значна розбіжність між намаганнями і реальними можливостями особистості, коли перші є набагато вищими, може призвести до виникнення емоційних зривів, підвищеної тривожності, страхів та інших проявів внутрішньоособистісного конфлікту.

Після того, як ви адекватно оцінили себе, спробуйте сформулювати й узяти на озброєння **основні життєві цінності**. Це ті цінності, заради яких варто жити, вище за які у людини вже немає нічого. Без таких цінностей, як доводять учені, особистість не може розвиватися нормально. У людини виникає стан «екзистенціального вакууму» й нудьги, а її поведінка часто стає девіантною (алкоголізм, злочинність, наркоманія). Усе це призводить до виникнення різного роду внутрішньоособистісних конфліктів, неврозів, а часом і до суїциду.

Важливий спосіб профілактики внутрішньоособистісних конфліктів – **формування стабільного внутрішнього світу і характеру людини**. Для цього необхідно якнайчастіше позначати – чого, коли, за яких обставин і яким чином ми досягли, а в чому ми зазнали фіаско. Рекомендується також записувати спостереження і висновки та детально їх аналізувати, щоб вираз «хотілося, як краще, а вийшло, як завжди» вас не стосувався. За уроки краще платити тільки один раз і вчитися на помилках інших, а не на своїх.

3. Міжособистісні конфлікти.

Під міжособистісним конфліктом ми розуміємо відкрите зіткнення людей у процесі їхніх взаємовідносин чи спільної діяльності, що проявляються у вигляді протилежності цілей в будь-якій конкретній ситуації.

Міжособистісний конфлікт:

- виявляє протилежність інтересів конфлікуючих сторін;
- може викликати порушення усталених відносин сторін;
- може викликати цілеспрямовані дії на шкоду іншій стороні;
- врегулювання конфлікту на користь перемоги однієї зі сторін найчастіше не стабілізує ситуацію, а стає приводом для нового конфлікту.

У міжособистісному конфлікті беруть участь як два учасники, так і декілька. Подібний вид конфлікту є більш поширеним і може відбуватися як між колегами по роботі у межах організації, так і між найближчими людьми.

Причини міжособистісних конфліктів:

- кожна зі сторін прагне відстояти свою точку зору, мету, цінність;
- відсутність згоди в оцінці конфліктної ситуації при системі відносин між людьми, яка існує між ними на час конфлікту.

Передумови виникнення міжособистісних конфліктів:

- прагнення до верховенства однієї або усіх конфлікуючих сторін. Подібне прагнення виявляється в бажанні домінування як через агресивність, так і через верховенство (*надмірні розмови про свої успіхи, категоричність і безапеляційність у відносинах, постійне згадування про неприємні ситуації для іншої сторони, перекладання відповідальності на інших*);
- прояв агресивності як індивідуальної особливості людини яка свідомо створює кризові ситуації. Підвищена агресивність може стимулювати пошук можливості вирішення своїх проблем за рахунок інших;
- прояв егоїзму для досягнення сприятливих результатів, зазвичай, будь-якою ціною, незважаючи на етичні оцінки оточуючих;

– протиборство (конкуренція) характеризуються активною боротьбою індивіда за свої інтереси, відмова від співробітництва, спрямування на задоволення тільки своїх інтересів усіма можливими способами.

Ознаки міжособистісних конфліктів:

- учасники конфлікту використовують дуже широкий спектр засобів і методів боротьби, аж до повного знищення опонента;
- неконтрольованість емоцій, що не сприяє завершенню конфлікту;
- упереджене негативне ставлення учасників конфлікту до його предмету робить неможливим об'єктивне оцінювання ситуації.

Типи міжособистісних конфліктів:

- **ціннісні конфлікти**. Сутність: розбіжності між учасниками пов'язані з їхніми несумісними уявленнями щодо предмету конфлікту у (*зіткнення людей один з яких вбачає сенс життя у роботі, інший – у родині*). В систему основних цінностей людини входять його світоглядні, релігійні, моральні та інші значущі для нього уявлення;
- **конфлікти інтересів**. Сутність: інтереси учасників (їх цілі, плани, мотиви тощо) несумісні або суперечать один одному (*у подружжя виявляються різні плани з приводу проведення майбутньої відпустки*);
- **ресурсні конфлікти**. Сутність: учасники претендують на один і той же ресурс – матеріальний предмет, фінанси, одну і ту ж посаду і т.і. Кожна сторона зацікавлена в отриманні потрібного їй ресурсу, який є неподільним (*одна посада, на яку претендують двоє, один телевізор у хаті – дружина хоче подивитися серіал, а чоловік – футбол*);
- **конфлікти порушень норм і правил взаємодії**. Сутність: недотримання однієї зі сторін норм і правил взаємоприйнятної поведінки (*дотримання норм етикету; обумовлений внесок кожного з учасників у спільне виробництво; порушення «кодексу честі» представниками окремих спеціальностей – військовими, лікарями, викладачами*).

Можливі шляхи вирішення міжособистісних конфліктів:

- **ухилення**: дії, спрямовані на уникнення конфлікту через неважливість причини чи небажаність можливого результату. В управлінській діяльності подібна стратегія, хоча і може дати можливість вийти з конфліктної ситуації, однак не дасть можливості розв'язати конфлікт, тому що залишається невирішеним предмет конфлікту;
- **приспосування**: дії однієї зі сторін спрямовані на збереження і відновлення попередніх відносин за рахунок власних інтересів. Мотивація вибору такого підходу може бути різноманітною, це й очевидність програшу, і маловажливості причини конфлікту, і велике бажання збереження попередніх добрих відносин, і очевидність недостатності шансів на перемогу;
- **співробітництво**: дії по з'єднанню зусиль обох сторін для розв'язання проблеми. При цьому необхідне взаємне розуміння проблеми. Різниця поглядів дає можливість зрозуміти причини розбіжностей і знайти вихід із кризи, прийнятний для конфлікуючих сторін, який би не зачіпав інтереси кожної з них;
- **компроміс**: за допомогою взаємних поступок з'являється можливість знайти взаємоприйнятне рішення;
- **асертивність**: здатність людини відстоювати свої інтереси і домагатися своїх цілей, не уражаючи інтересів інших людей, шанобливе ставлення як до себе, так і до партнера. Подібні відносини перешкоджають виникненню конфліктів, а в конфліктній ситуації допомагають знайти найбільш оптимальний вихід із неї.

Міжособистісні конфлікти мають як *конструктивні* наслідки, які сприяють покращенню виробничої або суспільної ситуації, так і – *негативні*.

Конструктивні наслідки конфлікту:

- конфлікт виявляє негаразди у взаємних відносинах;
- конфлікт стає джерелом розвитку й удосконалення процесу взаємних відносин;
- конфлікт знімає напруженість, що існувала в міжособистісних стосунках;

– конфлікт виступає інструментом, за допомогою якого сторони намагаються вирішити протиріччя.

Негативні наслідки конфлікту:

- руйнація існуючої системи відносин;
- порушення або припинення спільної діяльності;
- емоційне перевантаження учасників конфлікту.

Приклад 1. Пара обирає, який фільм подивитися разом. Вона хоче романтичну комедію, він – захоплюючий бойовик, при цьому вони не йдуть на компроміс, і ніхто не хоче поступатися.

Приклад 2. Керівник (начальник) звертається до членів колективу з проханням виконати багато термінових завдань, причому частина з них не є обов'язками працівника і не буде оплачуватися окремо. Працівник відмовляється безкоштовно виконувати ці завдання, а керівник за невиконання погрожує звільнити працівника.

4. Внутрішньогрупові конфлікти.

Людське суспільство не може існувати без спілкування і без конфліктності. Завдяки конфлікту уможлиблюється первинне становлення єдності чи його відновлення, якщо воно було раніше порушене. Чим у тіснішому контакті перебуває група, тим конфлікт інтенсивніший (*конфлікти всередині учнівського класу, робітничого колективу*). Висока частотність взаємодії всередині групи сприяє інтенсифікації емоційних проявів індивідів, зокрема, й ворожості. Якщо в згуртованій групі виникає конфлікт, то протікатиме він особливо інтенсивно внаслідок накопиченого невдоволення і повного особистісного втягування, характерного для групи з тісними зв'язками.

Причини внутрішньогрупових конфліктів:

- зіткнення особистісних і групових мотивів, інтересів, цілей всередині однієї суспільної групи (*боротьба за лідерство в учнівському середовищі, всередині акторського складу трупи, тощо*);

- намагання змінити групові норми поведінки (*конфлікт всередині виробничого колективу між молодими колегами, які вміють і хочуть у роботі користуватися Інтернет-ресурсами і представниками старшого покоління, які уважають себе більш розумними і не хочуть нічого змінювати*);
- боротьба за статус – реальне положення особи в групі (*намагання людини, яка виконує більшу частину роботи у колективі визнання її значущості*);
- неможливість виконання нормативних вимог групової поведінки (*непідготовленого альпініста взяли для підняття на гору, що ставить під загрозу життя і безпеку всієї групи*).

Приклад 1. Увесь клас вирішив прогуляти урок, а один учень не погоджується це робити і йде на урок.

Приклад 2. Усі працівники компанії, крім одного, погодилися попрацювати у вихідний день. Всі на нього образилися.

5. Міжгрупові конфлікти

Міжгруповою взаємодією називають взаємодію як між групами людей, так і між окремими представниками цих груп. Коли ж ідеться про міжгрупові конфлікти, то мають на увазі саме конфлікти між групами людей.

Нині Землю населяє понад 6 мільярдів людей. Вони об'єднані в більше ніж дві сотні національно-державних утворень, у понад 20 мільйонів економічних організацій і сотні мільйонів інших великих і малих соціальних груп (*сім'я, релігійна община, сільські громади тощо*). Звісно, що відносини між ними не можуть бути безконфліктними. Розгортаються міжгрупові конфлікти приблизно за тим же сценарієм, що й міжособові. Проте факт залучення до конфліктів великих груп людей істотно змінює як механізми їх виникнення, так і режими протікання, не кажучи вже про масштаби наслідків.

У суспільстві існує численна кількість різновидів соціальних груп. Зазвичай виділяють такі:

- групи, які виникають на основі розподілу праці (*соціально-професійна диференціація людей*);
- групи, які базуються на відмінності рівня доходів (*нижчі, середні та вищі класи*);
- групи, які об'єднуються на базі спільності території, культурних особливостей і мови (*етноси, нації*);
- соціально-демографічні групи, які диференціюються за статтю, віком чи сімейним станом;
- групи, які відрізняються за місцем проживання (*місто, село тощо*);
- соціальні групи, які виникають завдяки свідомим, цілеспрямованим зусиллям людей (*політичні партії, професійні союзи, молодіжні об'єднання, релігійні конфесії тощо*).

Кожна людина належить водночас до різних соціальних груп, що згодом також змінюються (*змінюється вік людини, її переконання, розмір власності, нині навіть стать людини може змінити*). Оскільки інтереси різних груп, зазвичай, не збігаються, і відносини між ними конфліктні, то будь-який індивід упродовж життя постійно виявляється втягнутим у різні, великі чи малі, серйозні чи несерйозні міжгрупові конфлікти.

Тобто, виходячи з наведеної класифікації суспільних груп, можна виділити такі види міжгрупових конфліктів:

- класові (*революції, повстання*);
- станові;
- національні;
- територіальні;
- соціально-професійні;
- конфлікти поколінь (*між батьками та дітьми*);
- родові або кланові тощо.

Основні причини міжгрупових конфліктів:

- відмова від взаємного сприйняття, коли члени конфліктних груп сприймають один одного за схемою «Ми – Вони» (*політичні, релігійні*);

- неадекватне соціальне порівняння, коли переваги своєї групи оцінюються значно вище, а переваги протилежної групи суттєво занижуються (*класові, конфлікти поколінь, національні*);
- ресурсні, при яких декілька груп розраховують на один ресурс, який неможливо поділити (*територіальні, конкуренція у виробництві*).

Особливості міжгрупових конфліктів:

- об'єктивний характер їхнього виникнення і розгортання;
- здатність залучати до конфлікту людей, незалежно від їхнього бажання і навіть усвідомлення суті та цілей конфлікту (*біженці під час бойових дій, вимушене безробіття під час економічної кризи*);
- спрямованість конфліктів на зміни суспільних інститутів, а не на зміну поведінки їхніх учасників;
- великі витрати щодо підтримки та вирішення конфліктів;
- тривале існування конфліктної ситуації, навіть якщо підстави для її виникнення сходять нанівець.

Особливості міжгрупових конфліктів залежать від розміру групи, її організованості та згуртованості, сфери розгортання конфлікту, його предмету тощо. Знання цих особливостей є важливими для конфліктології, оскільки вона має на меті укладання рекомендацій щодо вирішення конфліктів. Видів міжгрупових конфліктів дуже багато, втім ми розглянемо тільки найважливіші з них.

Найбільш розповсюдженими міжгруповими конфліктами є політичні, соціальні, сімейні, міжетнічні, міжконфесійні.

Політичні конфлікти – це форма взаємовідносин між окремими особистостями, партіями, політичними групами, класами, націями, державами з питань влади. Необхідно розрізняти два рівні політичного конфлікту:

- по-перше, це конфлікт легітимності влади, її визнання й невизнання. Цей конфлікт виступає як підтримка або несприйняття владних структур;

– по-друге, це конфліктні стосунки усередині самих владних структур. Кожна зі сторін конфлікту веде боротьбу за розширення свого впливу в політичному просторі (*влада – опозиція*).

Політика — це переважно боротьба за владу, тому політичний конфлікт розглядається як протиборство соціальних або політичних груп за владні пріоритети чи з приводу влади. Політичні конфлікти пов'язані з економічною, соціальною, культурною ситуацією в суспільстві. Наприклад, численні конфлікти в економіці пов'язані з політикою, оскільки зачіпають інтереси численних груп населення й політичних суб'єктів, які представляють їхні інтереси.

Політичним конфліктам притаманні гострі суперечки між політичними лідерами, керівниками партій, фракціями у парламенті, особистостями. Однак такі конфлікти певною мірою відіграють і позитивну роль, оскільки пожвавлюють політичне життя широких верств населення, виявляючи політичні проблеми, що стосуються народу й потребують вирішення.

Політичний конфлікт може бути позитивним тільки тоді, коли існує можливість його врегулювати. В іншому випадку конфлікт призводить до політичної кризи і навіть суспільної катастрофи.

Принцип поділу влади на виконавчу, представницьку й судову дає можливість проектувати саме раціональну політичну поведінку, тобто створює балансує систему стримувань і противаг владних відносин. Якщо політична боротьба розгортається в межах правового простору й не порушує усталених моральних норм легальних регламентацій, вона є політичною конкуренцією (або суперництвом). Конфлікт виникає тоді, коли порушується (свідомо або несвідомо) чинна регламентація політичної діяльності.

Соціальні конфлікти є наслідком взаємодії суспільних відносин, що не збігаються між собою. Конфлікти розгортаються між основними структурами суспільства і всередині їх:

– влади (*законодавчої, виконавчої, судової, чиновництва, бюрократії*);

- підприємництва (*державного, колективного, приватного, корпоративного, спекулятивного, злочинного*);
- виробників (*інтелігенції, робітників, селян тощо*).

Конфлікт робить соціальні відносини більш мобільними; звичні норми поведінки та діяльності, що роками задовольняли людей, відкидаються з рішучістю і без жодного жалю. За всієї різноманітності конфліктних ситуацій поведінка людей у них відрізняється від звичайних обставин надмірною емоційністю, хоча тут наявний й регіональний аспект.

Сімейні конфлікти.

Сім'я — надзвичайно важливий соціальний інститут у державі. Недаремно кажуть: сильна сім'я — сильна держава. Тому в системі політики держави сім'я повинна посідати гідне місце. Чинники, які найчастіше призводять до сімейних конфліктів:

- завищені претензії до партнера, коли на нього (неї) покладається відповідальність за ваше особисте щастя;
- переоцінка або недооцінка сексуальних потреб у подружньому житті;
- заздрощі до успіхів партнера в сімейному і суспільному житті;
- несерйозне або зверхнє ставлення до його (її) турбот і проблем;
- зневажання сімейних цінностей.

У сім'ї має бути особиста свобода, яка може й повинна поширюватися на кожного члена сім'ї:

- кожен член сім'ї повинен мати свій життєвий простір;
- кожен член сім'ї мусить поважати іншого;
- кожен член сім'ї впливає на оточуючих і сам перебуває під їхнім впливом;
- кожен член сім'ї має брати на себе посильну частину побутових обов'язків.

Міжетнічні конфлікти

Під етнічним конфліктом розуміють конфлікт, у якому протистояння відбувається на межі етнічної спільноти. Етноконфлікти різні за видом, змістом і проявом. Етноконфлікти бувають гострими й латентними, їх можна структурувати також за часом протікання — короткотермінові й тривалі.

Мотивом, що сприяє конфлікту, може бути страх втрати національної самобутності, асиміляція меншого етносу в межах більш чисельного. В ідеалі національна ідентичність є для людини джерелом гордості, бо усвідомлення належності до певної нації створює відчуття захищеності, є джерелом патріотизму та утвердження громадянської позиції.

Міжетнічні конфлікти є досить трагічними; причини у них різні. Часом національних форм набирають проблеми, що виникають на економічному, політичному, ідеологічному чи релігійному підґрунті. Трапляються випадки виникнення міжнаціональних конфліктів через політичні спекуляції окремих політиків. Але, незважаючи на те, що форми прояву конфліктних ситуацій різні, їх треба своєчасно спрогнозувати з метою запобігання.

Забезпечення етнополітичної стабільності можливе завдяки врахуванню й задоволенню інтересів етнічних спільнот, досягненню їхнього балансу з інтересами інших етносів, а також із загальнонаціональними та загальнодержавними інтересами.

Етнічні чинники розділяють людей сильніше, ніж економічні, соціальні та ідеологічні. Людина може змінити свій світогляд, свій економічний, соціальний статус, проте свою етнічну належність не міняє. Саме коли ця відмінність накладається на проблеми статусу, економічні та інші проблеми, утворюється сильний заряд соціального напруження.

У загальному вигляді для запобігання етнічним конфліктам важлива роль має належати національному законодавству.

Міжконфесійні конфлікти класифікуються на макроконфлікти (*між народами, націями, державами*) і мікроконфлікти (*між соціальними та релігійними групами, окремими особами*). Причини міжконфесійних і внутрішньоцерковних протистоянь глибоко коріняться в національному, релігійно-догматичному та історичному контекстах.

Щоб запобігати міжконфесійним конфліктам слід:

– законодавчо впроваджувати ефективні заходи, спрямовані на реальне відокремлення релігії від політики;

- утверджувати серед віруючих розуміння неприпустимості зіткнень на релігійному ґрунті, а у свідомості церковних ієрархів — відповідальність – християнська позиція повинна бути вищою за амбіції;
- державі доцільно забезпечити відповідну правову базу, здатну створити сприятливі умови для подолання міжцерковних суперечностей тощо.

Тільки об'єднання всіх духовних сил суспільства, різних верств населення, незалежно від їхніх світоглядних орієнтацій, серед яких важливе місце належить релігійним цінностям, сприятиме формуванню етноконфесійної культури та злагоди.

Релігія в усіх культурах світу була в центрі соціальних і політичних подій, визначала духовну ситуацію часу, позначалася на сім'ї, у навчанні й вихованні. Релігійні діячі нерідко ставали загально визнаними лідерами, утверджувалися як суспільні реформатори, державотворці, політики
(І. Огієнко, П. Могила, А. Шептицький та ін.).

ТЕМА 4. Конфліктологічна сфера особистості

План

1. Сутність внутрішньоособистісного конфлікту.
2. Види внутрішньоособистісного конфлікту.
3. Рольові конфлікти.
4. Наслідки внутрішньоособистісних конфліктів
5. Способи вирішення внутрішньоособистісних конфліктів

1. Сутність внутрішньоособистісного конфлікту.

Кожна людина постійно існує в конфліктній ситуації не лише з навколишнім соціальним середовищем, а й сама з собою. Для психічно здорового індивіда внутрішня конфліктна ситуація, що не виходить за межі норм, цілком природна.

Наукове вивчення внутрішньоособистісного конфлікту почалося наприкінці XIX ст. і було пов'язане, насамперед, з ім'ям засновника

психоаналізу – австрійського вченого **Зигмунда Фрейда** (1856 – 1939), який зазначив, що людське існування пов'язане з постійною напругою і подоланням суперечності між біологічними бажаннями та соціально-культурними нормами, між несвідомим і свідомістю. У цій суперечності й постійній протидії вищезазначених явищ і полягає, за З. Фрейдом, сутність внутрішньоособистісного конфлікту.

Ситуація внутрішньої напруги і суперечливості у певних межах не тільки природна, а й необхідна для розвитку й удосконалення самої особи. Будь-який розвиток не може здійснюватися без внутрішніх суперечностей, а там, де є суперечності, є і основа конфлікту. Якщо внутрішньоособистісний конфлікт протікає в межах норм, він дійсно необхідний. Невдоволеність собою, критичне ставлення до себе є могутнім внутрішнім двигуном, який примушує людину самовдосконалюватися.

Значний внесок у вивчення проблеми внутрішньоособистісного конфлікту зробив німецький психолог **Курт Левін** (1890 – 1947), який окреслив три типи конфліктних ситуацій:

- людина перебуває між двома позитивними силами приблизно рівної величини;
- людина перебуває між двома приблизно рівними негативними силами. Характерний приклад – ситуація покарання;
- на людину одночасно діють дві різноспрямовані сили приблизно рівної величини в одному й тому ж місці.

Широкої популярності набула концепція внутрішньоособистісного конфлікту американського психолога **Абрахаама Маслоу** (1908 – 1968). Згідно з А. Маслоу, в основі внутрішньоособистісного конфлікту лежить розрив між потребами в реалізації здібностей і талантів та реальним результатом.

Згідно з концепцією австрійського психолога і психіатра **Віктора Франкла** (1905 – 1997), головною рушійною силою життя кожної людини є пошук нею сенсу життя і боротьба за нього. Неможливість досягнути сенсу

життя породжує, як він називає, екзистенційний вакуум, який і спричиняє в широких масштабах внутрішньоособистісні конфлікти.

Внутрішньоособистісний конфлікт є:

- результатом взаємодії елементів внутрішньої структури особистості;
- сторонами внутрішньоособистісного конфлікту є різнопланові і суперечливі інтереси, цілі, мотиви і бажання, які одночасно існують у структурі особистості;
- внутрішній конфлікт супроводжується негативними емоціями.

Підґрунтям кожного внутрішньоособистісного конфлікту є ситуація, що характеризується:

- суперечливими позиціями проявів внутрішнього життя людини;
- протилежними мотивами, цілями й інтересами сторін;
- протилежними засобами досягнення мети в цих умовах;
- відсутністю можливості задоволення потреби і водночас неможливістю її усунення.

Тривалість й інтенсивність конфлікту залежать від того, яке місце посідають порушені антагоністичні прояви у всій системі відносин людини. У разі зіткненні центральних відносин конфлікт набуває глобальних розмірів, захоплює всього індивіда і може перетворитися на невроз.

2. Види внутрішньоособистісного конфлікту.

Для побудови типології внутрішньоособистісного конфлікту більшість учених беруть за основу ціннісно-мотиваційні мотиви особистості.

Мотиви – відображають прагнення особистості різного рівня (потреби, інтереси, бажання тощо). Можуть бути виражені поняттям «хочу» (я хочу).

Цінності, як сприйняті особистістю, так і нав'язані суспільством, втілюють у собі моральні норми і виступають як еталони належного. Позначаються як «треба» (я повинен).

Самооцінка – власна самоцінність. Оцінка особистістю своїх можливостей, якостей і місця серед інших людей. Виражається як «можу» або «не можу».

Види внутрішньоособистісного конфлікту:

- мотиваційний конфлікт – прагнення чогось, устремління до володіння чимось (*між «хочу» і «можу», але бажання такі, що виключають одне одного*);
- моральний конфлікт між бажанням і обов'язком, між моральними принципами й особистими потребами, конфлікт між прагненням діяти відповідно до бажання і вимог навколишнього середовища (*між «хочу» і «треба»*);
- конфлікт нереалізованого бажання або комплексу неповноцінності – це конфлікт між бажаннями, прагненнями і дійсністю, яка блокує їх задоволення. Іноді його трактують як конфлікт між «хочу бути таким, як вони» і неможливістю це реалізувати. Конфлікт може виникнути не тільки, коли дійсність блокує реалізацію бажання, але і в результаті фізичної неможливості його здійснити. До цієї групи належать і конфлікти, що виникають через незадоволеність своєю зовнішністю, фізичними даними і здібностями (*між «хочу» і «можу»*);
- рольовий конфлікт виражається у переживаннях, пов'язаних із неможливістю одночасно зіграти декілька ролей (міжрольовий внутрішньоособистісний конфлікт), а також у зв'язку з різним розумінням вимог індивіда до виконання однієї ролі (внутрішньорольовий конфлікт). До цього виду належать внутрішньоособистісні конфлікти між двома цінностями, стратегіями або сенсами життя (*між «треба» і «треба»*);
- адаптаційний конфлікт виникає на основі порушення рівноваги між суб'єктом і навколишнім середовищем. Це конфлікт між вимогами дійсності та можливостями індивіда – професійними, фізичними, психологічними. Невідповідність можливостей і здібностей особи вимогам середовища або професійній діяльності може розглядатися як тимчасова неготовність, так і

нездатність виконувати поставлені перед нею вимоги (*між «треба» і «можу»*);

– конфлікт неадекватної самооцінки. Адекватність самооцінки особистості залежить від її критичності, вимогливості до себе, ставлення до успіхів і невдач. Серед конфліктів неадекватної самооцінки виокремлюють конфлікти між завищеною самооцінкою і прагненням реально оцінювати свої можливості, між заниженою самооцінкою й усвідомленням об'єктивних досягнень людини, а також між прагненням підсилити намагання, щоб досягти максимального успіху і зменшити їх, щоб уникнути невдачі (*між «можу» і «можу»*).

Внутрішньоособистісний конфлікт може виникнути, коли виробничі вимоги знаходяться у протистоянні з особистісними потребами чи цінностями. *Наприклад, працівник планує провести вихідні дні вдома, з родиною, а керівник вимагає від нього вийти на роботу, щоб вирішити складне питання.*

3. Рольові конфлікти.

Внутрішньорольовий конфлікт – це різне розуміння особою себе і своєї ролі (*між «я» і роллю, яку належить виконувати*) та міжрольовий (*між необхідністю виконувати кілька ролей однією людиною*).

Інтенсивність рольового конфлікту визначається ступенем сумісності-несумісності різних очікувань (*між «потрібно» і «потрібно»*).

Психологічні ролі, які відіграє індивід у різноманітних життєвих ситуаціях, далеко не завжди гармонійно доповнюють одна одну. Рольові конфлікти характерні для всіх типів психологічних ролей. Коли йдеться про соціальні ролі, ми переважно маємо справу з проблемами в сфері міжособових стосунків і комунікації, хоча зчаста ці проблеми пов'язані з особистісними факторами. Суперечності в сфері особистісних ролей – це, зазвичай, особистісні проблеми різного ступеню складності. Життєвих ситуацій, в яких відбуваються рольові конфлікти, дуже багато. Їх можна

класифікувати за ступенем проблемності, складності, контексту, в якому вони відбуваються.

Основні типи рольових конфліктів:

- несприйняття рольової поведінки інших людей (*поведінка дружини не співпадає з ідеальними уявленнями чоловіка про типову роль дружини; рольова поведінка нового керівника не співпадає з очікуваннями на цю роль з боку підлеглих, що склалися при старому керівникові, «Він (вона) не такий, яким повинен бути»; «Не виконує своїх обов'язків»*);
- несприйняття власної рольової поведінки іншими (*«Я намагаюся бути ідеальною дружиною, а йому я цікава тільки в ліжку»; «Я все робив правильно, незрозуміло, чому це їх не влаштовує»; «Вона не може мені пробачити, що я не такий, як її батько»*);
- неможливість одночасно задовольнити очікування різних людей. Ситуації виникають тоді, коли особа повинна виконувати суперечливі вимоги з боку різних людей з оточення особистості, чи вимоги, що взаємно виключають одна одну (*роль молодій дружини чоловіком вбачається інакше, ніж свекрухою; «Не можу догодити всім»; «Треба вибирати: чи подобатися вчителям, чи – однокласникам»; «Кожний бачить мою роль по-своєму, а я не знаю, хто із них має рацію»*);
- неможливість виконувати роль, що не відповідає власній Я-концепції. Ці ситуації виникають у тому випадку, коли роль, що виконується (чи та, яку особистості доведеться взяти на себе) не відповідає власним уявленням людини про роль, а також уявленням про себе як суб'єкта цієї ролі (*випадки невірної обраного життєвого шляху, всупереч своєму покликанню; відсутність однодумців, які сприймають людину і її ролі такою, якою вона їх бачить сама; «Завжди почуваю себе «не в своїй тарілці»; «Не можу більше бути таким, яким мене хочуть бачити»; «Сів не в свої сани»*);
- несумісність різних ролей. Ці ситуації виникають тоді, коли різні ролі не можуть функціонувати одночасно, чи коли виконання однієї ролі істотно ускладнює виконання іншої (*протиріччя між сімейними і професійними*

ролями (жінка не може реалізувати себе як матір так, щоб це не відбилося на професійній діяльності; суперечності між роллю керівника і фахівця – директор Наукового центру керує колективом, зашкоджуючі власним науковим задумам; «Не можу бути водночас і тим, і цим»; «У моїй ситуації бути хорошим працівником означає бути поганою матір'ю»; «Моя робота знищила всі інші мої інтереси, і зараз я про це дуже шкодую»);

– суперечливість чи несумісність різних вимог до виконання якої-небудь ролі. Ситуації виникають тоді, коли в суспільних нормативах відносно якоїсь ролі існують протиріччя (на підприємстві, за умов, що склалися, можна виконати завдання, лише порушуючи правила техніки безпеки; «Моя робота – суцільна невизначеність, завжди можна знайти, за що лаяти»);

– недостатність ресурсів для виконання якоїсь ролі (рольове перевантаження). Подібні ситуації виникають тоді, коли для повноцінного виконання ролі не вистачає мотивації, емоційного задоволення від результату, часу для виконання чи інших ресурсних компонентів. Подібні ситуації часто супроводжуються ефектом емоційного вигорання (лікар, який багато років з любов'ю виконував свою роботу, починає ненавидіти своїх пацієнтів; «Якби мені вистачало часу, хіба я могла б так погано виконати цю роботу»; «Мені не вистачає сил любити її як колись»).

Усі рольові конфлікти передбачають необхідність вибору:

- вибір між рольовою поведінкою і рольовими очікуваннями, або між своїми потребами і потребами іншої людини;
- вибір між необхідністю грати роль і собою, власними потребами;
- вибір між різними ролями індивіда;
- вибір пріоритетів, вибір між важливими потребами особистості, перерозподіл ресурсів.

4. Наслідки внутрішньоособистісних конфліктів

За своїми наслідками внутрішньоособистісні конфлікти можуть бути:

- *конструктивними* (функціональними) з позитивними наслідками;

– *деструктивними* (дисфункціональними) із негативними наслідками).

Конструктивний внутрішньоособистісний конфлікт є джерелом самоудосконалення і самоствердження особистості. Внутрішньоособистісні суперечності вирішуються без негативних наслідків, а загальним результатом їхнього вирішення є розвиток особистості.

Якщо особистість не може знайти вихід із конфліктної ситуації, не в змозі вчасно і позитивно вирішити внутрішні суперечності, внутрішньоособистісний конфлікт має деструктивний характер. Негативні наслідки внутрішньоособистісного конфлікту:

Деструктивні наслідки внутрішньоособистісного конфлікту стосуються не тільки стану самої особистості, її внутрішньої структури, але і взаємодії з іншими людьми в групі, в сім'ї, школі, вищому закладі освіти, організації.

Якщо внутрішньоособистісний конфлікт вчасно не вирішується, то він може призвести до значно важчих наслідків, найбільш сильні з яких *стрес, фрустрація та невроз*.

Стрес (від англ., stress – тиск, напруга) – стан людини, що виникає як відповідь на різноманітні емоційні дії. Він може виявлятися на фізіологічному, психологічному, поведінковому рівнях і є реакцією на внутрішньоособистісний конфлікт, якщо той зайшов досить далеко й особистість не здатна його вчасно і конструктивно вирішити. Стрес часто провокує подальший розвиток конфлікту або породжує нові конфлікти, оскільки деякі особи намагаються зігнати своє роздратування і гнів на оточуючих.

Фрустрація (від лат. frustratio – розлад, руйнування планів) – психічний стан людини, викликаний нездатністю сприймати труднощі, що виникають на шляху до досягнення мети або вирішення завдання. Фрустрація – переживання невдачі або невирішеної суперечності.

Невроз (від греч. neuron – нерв) – нервово-психічний розлад. У підґрунті неврозів є непродуктивно вирішувана суперечність між особистістю і значущими для неї чинниками дійсності. Найважливіша

причина неврозів – глибокий внутрішньоособистісний конфлікт, який особистість не в змозі вирішити позитивно і раціонально. Ця неможливість вирішення конфлікту супроводжується виникненням хворобливих і обтяжливих переживань невдач, незадоволених потреб, недосяжності життєвих цілей, втрати сенсу життя та ін. Поява неврозів означає, що внутрішньоособистісний конфлікт переріс у невротичний конфлікт.

Невротичний конфлікт – вища стадія розвитку внутрішньоособистісного конфлікту. Здебільшого він закладається у дитинстві в умовах порушення відносин із навколишнім соціальним мікросередовищем і насамперед із батьками.

Наслідки внутрішньоособистісного конфлікту		
Конструктивні	Деструктивні	
	Внутрішні	Зовнішні
Мобілізація внутрішніх ресурсів особистості для подолання перешкод її розвитку	Психічна і фізіологічна дезорганізація	Відокремлення особистості в групі, мовчазне ігнорування оточення – рідних, близьких, колег
Самопізнання особистості	Припинення особистісного розвитку, початок деградації	Підвищена чутливість до критики
Вироблення адекватної самооцінки	Поява агресії або покірності в поведінці людини як захисних реакцій	Руйнація існуючих міжособистісних відносин
Загартування волі і зміцнення психіки людини	Стан сумніву, психічної пригніченості, загальна депресія	Атмосфера критиканства, демонстрації своєї переваги
Засіб і спосіб саморозвитку та самоактуалізації особистості	Руйнація життєвих цінностей і втрата власне сенсу життя;	Девіантна поведінка і неадекватна реакція на поведінку інших
Подолання конфлікту дає відчуття повноти життя.	Зниження активності та ефективності діяльності	Формалізм: буквоїдство, формальна ввічливість, стеження за іншими
	Поява невпевненості в своїх силах, відчуття меншовартості та нікчемності.	Пошук винних

Найбільш небезпечним наслідком внутрішньоособистісного конфлікту є те, що він може слугувати причиною самогубства. Відповідно до провідних мотивів, визначають п'ять типів суїцидальної поведінки:

- протест;
- заклик до співчуття;
- уникнення душевних або фізичних страждань;
- самопокарання;
- відмова від життя як капітуляція.

Тип суїцидальної поведінки виявляється залежно від віку, типу особистості суїцидента, а також від ситуації, що спровокувала суїцид. У молодому віці (від 18 до 30 років) переважають протестні форми суїцидальної поведінки. У середньому (після 45 років) – переважають суїциди типу уникнення страждання, самопокарання і відмови. Протестна суїцидальна поведінка часто трапляється в осіб з інфантильним складом особистості для яких є характерним егоцентризм, негативізм, емоційна нестійкість.

Суїцидальна поведінка розглядається як наслідок дезадаптації особистості в умовах внутрішньоособистісного конфлікту, що переживається нею.

5. Способи вирішення внутрішньоособистісних конфліктів

Вирішення внутрішньоособистісного конфлікту – це:

- відновлення узгодженості внутрішнього світу особистості;
- встановлення єдності свідомості;
- зниження гостроти суперечностей життєвих відносин;
- досягнення нової життєвої якості.

Вирішення внутрішньоособистісного конфлікту може бути конструктивним і деструктивним.

Під час конструктивного подолання внутрішньоособистісного конфлікту:

- досягається душевна рівновага;

- поглиблюється розуміння життя;
- виникає нова ціннісна свідомість;
- спостерігається відсутність хворобливих станів, пов'язаних із конфліктом;
- знижується кількість проявів негативних психологічних і соціально-психологічних чинників внутрішньоособистісного конфлікту;
- підвищується якість й ефективність професійної діяльності.

Основні стратегії поведінки особистості для вирішення внутрішньоособистісного конфлікту	
Назва стратегії	Зміст дій
Компроміс	Здійснення вибору на користь певного варіанта, поступившись іншими.
Уникнення	Ухилення від вирішення проблеми.
Переорієнтація	Зміна домагань відносно об'єкта, який викликав внутрішню проблему.
Сублімація	Переведення психічної енергії на інші сфери діяльності: заняття творчістю, спортом, музикою та ін.
Ідеалізація	Мрії, фантазії, відхід від дійсності. Втеча в уяву з метою відходу від реальних проблем.
Витіснення	Придушення відчуттів, устремлень, бажань
Заперечення	Інфантильна підміна ухвалення рішення відповідно до нових обставин та їх ігнорування
Раціоналізація	Пошук об'єктивних причин для виправдання дій
Регресія	Повернення до дитячих стереотипів поведінки в ситуації внутрішнього конфлікту
Заміщення	Індивід знімає напругу, спрямовуючи агресію на більш слабкий об'єкт або на самого себе
Ізоляція	Сприйняття травмуючих ситуацій або спогадів про них без відчуття тривоги
Інтроєкція	Привласнення цінностей або рис вдачі інших людей для попередження погроз із їхнього боку

Вирішення внутрішньоособистісних конфліктів передбачає застосування основних принципів і способів, які з урахуванням індивідуальної специфіки можуть використовуватись у різних ситуаціях, а саме:

- адекватна оцінка ситуації і прагнення виявити ті суперечності, які послугували причиною конфлікту і викликали відчуття тривоги, страху або гніву;
- усвідомлення справжнього сенсу конфлікту, аналіз міри його важливості, оцінка місця і ролі з погляду наслідків;
- локалізація причини конфлікту, виявлення його суті;
- аналіз причин внутрішньоособистісного конфлікту;
- «випускання пари» з виходом накопиченого гніву, емоцій або тривоги з використанням і фізичних вправ, творчих занять, відпочинку;
- зміна умов і/або стилю своєї роботи, якщо внутрішньоособистісний конфлікт виникає постійно через несприятливі умови діяльності;
- вивчення можливості зниження рівня вимог, якщо здібності та можливості не відповідають прагненням та інтересам;
- вміння вибачати. Причому не тільки інших, але й себе;
- сміливість при аналізі причин внутрішнього конфлікту: слід поглянути правді у вічі, навіть якщо вона й не дуже приємна;
- здійснення розслаблюючого тренінгу. Сьогодні існує багато публікацій з конкретних прийомів і механізмів психологічного тренінгу, слід вибрати найбільш привабливий;
- психологічний захист особистості. Механізм психологічного захисту особистості являє собою спеціальну регулятивну систему стабілізації, спрямовану на усунення або зведення до мінімуму почуття тривоги чи страху, що супроводжують внутрішній конфлікт. Сутністю й функцією психологічного захисту є запобігання негативним переживанням. Механізми психологічного захисту: витіснення, сублимація, регресія, раціоналізація,

проекція, заміщення, інтелектуалізація, ідентифікація, відокремлення, уява (фантазія).

Вирішення внутрішнього конфлікту – це процес відновлення узгодженості внутрішнього світу особистості, встановлення єдності психіки, зниження гостроти суперечностей життєвих відносин. На вирішення внутрішніх конфліктів впливають світоглядні установки, вольові якості, темперамент, статеві особливості особистості.

ТЕМА 5. Конфлікт в установі

План.

1. Причини і типи виробничих конфліктів.
2. Конфліктогени у виробничих стосунках.
3. Подолання і профілактика виробничих конфліктів.
4. Роль керівника у конфлікті.

1. Причини і типи виробничих конфліктів.

Конфлікти в установах мають свою специфіку, яка пов'язана з тим видом діяльності, яким займається конкретна установа. Значна частина конфліктів – це так звані «виробничі конфлікти».

Причини конфліктів в установі:

- несумісність мети (*коли досягнення мети одним працівником заважає досягненню мети іншим*);
- суперечливий характер мети трудової діяльності (*незадовільна робота колег, виробничі труднощі, несприятливі умови праці*);
- незбалансованість робочих місць (*певному робочому місцю приписуються або завищені, або занижені функції*);
- недосконалі зв'язки між робочими місцями (*одному підлеглому дають вказівки декілька начальників*);
- занадто багато безпосередньо підлеглих у керівника;
- ініціатива повністю передана в руки підлеглих;

- ніхто ні за що не відповідає, всі в однаковій мірі безвідповідальні і безвладні;
- невідповідність умов праці і системи винагород за трудову діяльність (*низька заробітна платня, розподіл премій, графік відпусток, перспективи зростання*);
- недотримання трудової дисципліни, яка негативно впливає на роботу усього колектива;
- суто особисті конфлікти між працівниками, обумовлені несумісністю індивідуальних психологічних характеристик, різкими відмінностями потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, рівня культури загалом.

У будь-якій установі виникають неформальні відносини. Людина не може обмежитись тільки діловими контактами, адже на роботі проходить більша частина повсякденного життя. При досить довготривалій взаємодії людей на роботі, їхні неформальні контакти стають за своїм характером стабільними. З часом виділяються «неформальні групи» які впливають на своїх членів.

Людина в установі зазнає управлінського впливу двох видів — з боку безпосереднього керівника і з боку неформальної групи. Якщо керівнику вдається спрямувати вплив групи на окремого працівника у потрібному руслі, то група стає його союзником. Якщо ж група чекає від свого учасника однієї поведінки, а керівник – іншої, то, зазвичай, виникає конфлікт. Суб'єктами конфлікту в даному випадку виступають керівник – з одного боку, і група — з іншого.

Керівникові важливо зрозуміти, хто в неформальній групі є лідером. Якщо дії лідера підривають авторитет керівника, то тоді теж виникає конфліктна ситуація. Виникне конфлікт розгортання якого буде залежати від багатьох чинників, зокрема, від особистих якостей керівника і лідера виробничого колектива.

З спрямованістю конфлікти в установі поділяються на «горизонтальні» (між працівниками одного рівня) та «вертикальні» (між керівником і підлеглим).

Найбільш небезпечні для керівника «вертикальні» конфлікти; в них не можна вступати. Їх треба гасити вже на стадії конфліктної ситуації. Керувати треба методом передбачення, а не «гасіння пожежі».

У колективі конфлікт виникає, коли одна зі сторін вважає, що дії або наміри іншої сторони їй загрожують, дискримінують її, створюють нерівне становище, принижують значущість її ролі і т. п.

Конфлікт в установі відбувається у двох формах:

1. *Відкритий конфлікт* – це конфлікт, коли зрозумілі його мотиви і протиріччя сторони його не приховують.
2. *Прихований конфлікт* – це конфлікт, мотив якого ретельно маскується за приводом, через який він нібито виник.

Щоб конфлікт почав розвиватися, необхідний інцидент, коли одна із сторін починає діяти, зачепивши інтереси іншої сторони. Якщо інша сторона відповідає тим же, конфлікт переходить із потенційного в реальний (актуальний).

Типи виробничих конфліктів

Тип конфлікту	Горизонтальні конфлікти	Вертикальні конфлікти знизу догори	Вертикальні конфлікти зверху донизу
1. Перешкода досягненню основної мети спільної трудової діяльності	Дії одного перешкоджають успішній діяльності іншого – організаційний конфлікт	Керівник не забезпечує підлеглим можливостей успішного для досягнення мети діяльності	Підлеглий не забезпечує керівникові можливості для досягнення основної мети його діяльності

2. Перешкода в досягненні особистої мети у спільній трудовій діяльності	Дії одного перешкоджають досягненню іншим особистої мети - організаційний конфлікт	Керівник не забезпечує підлеглому можливості для досягнення його особистої мети	Підлеглий створює перешкоди для досягнення керівником його особистої мети
3. Протиріччя дій щодо загально-прийнятних норм	Невідповідність поведінки особистості щодо групових норм	Протиріччя в діяльності керівника, його стилю роботи та очікуванням підлеглих	Протиріччя в діяльності підлеглого як носія певної ролі очікуванням керівника
4. Особисті конфлікти	Особиста несумісність	Лідери і авторитети групи не виправдовують очікувань послідовників	Члени групи не виправдовують очікувань її лідерів та авторитетів

Представлена вище класифікація містить у собі явища в «чистому» вигляді. У реальній діяльності різних установах найчастіше зустрічаються конфлікти, що представляють собою поєднання декількох із зазначених типів.

2. Конфліктогени у виробничих стосунках.

У виникненні конфліктів велике значення мають конфліктогени іншим слова, дії (або бездіяльність), що сприяють (дають поштовх) переходу конфлікту з потенційного в актуальний.

В установах конфлікт можуть викликати конфліктогени, які полягають:

- у прояві людини або групи відкритої недовіри;
- у небажанні слухати і перебиванні співрозмовника;
- у постійному приниженні значущості протилежної сторони;
- в акцентуванні уваги на розбіжностях між сторонами та усіялому підкреслюванні своєї значущості та приниженні співрозмовника;
- у небажанні визнавати власні помилки, недоліки, інші свої негативні риси, а також чиюсь правоту;
- нав'язуванні усім власної точки зору;
- прояви нещирості і категоричності в судженнях;
- у використанні образливих слів, натяків та ін.

Найбільш поширеними є наступні три види конфліктогенів.

1. Конфліктогени, що виражають *перевагу*:

- зауваження, глузування, жарти, які маскуються за почуттям гумору, але насправді спрямовані на образу іншої людини;
- хвалькуватість, захоплені розповіді про власні успіхи та досягнення, які, зазвичай, не відповідають дійсності;
- нав'язування своєї думки, постійні поради, які сприймаються співрозмовником негативно, і у нього виникає бажання зробити все навпаки, особливо, якщо це відбувається на очах в інших колег. Порада, яку дають без прохання і при свідках, виглядає як образа;
- переривання співрозмовника, підвищення голосу, демонстративне виправлення помилок під час бесіди свідчить, що людина хоче, щоб слухали тільки її;
- порушення етики у поведінці, незнання основ етикету сприймається як нехтування поваги щодо співрозмовника;

- демонстрація поблажливого ставлення дратує і сприяє зародженню конфлікту (*«Прошу вас не ображатися, але, по-моєму, ви не праві»*);
- демонстрація впевненості у своїй правоті у вигляді безапеляційних висловлювань (*«Я краще знаю, я розумніший, старший за вас»*).

2. Конфліктогени, які проявляють *агресивність*:

- природна агресивність, яка виникає у певному середовищі (*колективі, групі однолітків*), а також в якості протесту проти залежності (*від керівника, старшого за положенням, статусом*);
- агресивність, яка виникла від сформованої ситуації, поганого самопочуття, складнощів у сімейно-побутових або робочих взаєминах;
- агресивність як відповідна реакція на отриманий від когось-небудь конфліктогенцо призводить до ще більшого загострення пристрастей.

3. Конфліктогени, які виражають *егоїзм*:

- егоїстичне прагнення домогтися чого-небудь для себе за рахунок інших дуже дратує оточуючих і породжує конфліктну ситуацію;
- зарозумілість однієї зі сторін при обговоренні спірного питання може викликати конфліктну ситуацію і отримати зустрічний, більш сильний конфліктоген.

Конфлікт в установі може бути як негативним, так і позитивним. Позитивні конфлікти призводять до підвищення ефективності роботи. Конфлікти негативні закінчуються загальною незадоволеністю, руйнуванням співробітництва.

Негативні функції конфлікту в організації:-

- погіршення морального клімату, зниження продуктивності праці, звільнення частини працівників з метою вирішення конфлікту;
- неадекватне сприйняття і нерозуміння конфліктуючими сторонами один одного;
- зменшення співпраці між конфліктуючими сторонами в процесі конфлікту і після нього;

- дух конфронтації, що примушує людей прагнути перемоги а будь-якою ціною;
- матеріальні і емоційні втрати на вирішення конфлікту.

Позитивні функції конфлікту в установі:

- конфлікт змушує установу змінюватись і розвиватись, відкриває дорогу інноваціям, які є здатними її удосконалити;
- відіграє інформаційну і об'єднуючу роль, оскільки під час конфлікту його учасники краще знайомляться один з одним;
- сприяє структуризації соціальних груп, створенню організацій, об'єднанню колективів однодумців;
- знімає «синдром покірності», стимулює активність людей;
- стимулює розвиток особи, зростання у людей відчуття відповідальності, усвідомлення ними своєї значущості;
- в критичних ситуаціях, що виникають в процесі конфлікту, виявляються непомітні до цього риси людей, створюються умови для оцінки людей за їхніми моральними якостями — стійкості, мужності і т. п., необхідними для висунення і формування лідерів;
- розв'язання конфлікту знімає приховану напруженість і дає їй вихід;
- конфлікт виконує діагностичну функцію.

У тих випадках, коли конфлікти мають явно деструктивний характер, приводячи до помітного зниження продуктивності установи, необхідно прагнути до скорочення їх кількості.

3. Подолання і профілактика виробничих конфліктів.

Конфліктам краще запобігати, ніж їх долати. Для запобігання конфліктам всередині певної установи кевівництво найчастіше застосовує такі методи:

- чітке планування діяльності установи і визначення конкретних обов'язків усіх її працівників;

- урахування індивідуально-психологічних особливостей працівників (їхніх потреб, інтересів, здібностей, особливостей характеру, темпераменту тощо) під час упорядкування роботи та розподілу завдань;
- створення для всіх однакових можливостей і умов для підвищення їхньої професійної майстерності та професійного зростання;
- залучення працівників до спільного обговорення актуальних проблем життєдіяльності установ та пошуків оптимальних шляхів їх вирішення (під час проведення оперативних нарад, зборів трудового колективу тощо).

Подолання конфліктів зазвичай здійснюється за двома основними напрямками:

- управління латентними (прихованими) конфліктами;
- подолання відкритих (реальних) конфліктів.

Управління *латентними (прихованими)* конфліктами передбачає їхнє розпізнавання та усвідомлення. Це сприяє зменшенню внутрішнього напруження сторін суперечності, пошуку шляхів розв'язання конфлікту вже на ранніх етапах виникнення, виявленню помилкових спорів.

Подолання *відкритих (реальних)* конфліктів іноді здійснюється за допомогою так званого «уникнення конфлікту», до якого вдаються тоді, коли успішне розв'язання його неможливе. Такий спосіб передбачає використання певних заходів, а саме:

- ізоляцію, «розведення» сторін — коли один чи кілька учасників конфлікту ізолюються, через що в них зникає необхідність у контактуванні (*переведення когось із працівників в іншу установу, запобігання перетинанню ворогуючих сторін під час чергування*);
- обмеження можливостей — коли одного чи кількох учасників конфлікту позбавляють влади, яка необхідна для реалізації власних інтересів (*керівника певного підрозділу, який не зміг подолати конфлікт, звільняють із посади*);
- запровадження штрафних санкцій — коли в результаті застосування адміністративних санкцій, реальних чи можливих, сторони змушені припинити конфлікт (*на конфліктуючих працівників може позитивно*

вплинути попередження керівника підрозділу про винесення догани обом учасникам конфлікту за некоректну поведінку);

– зміну напрямку енергії — коли енергія учасників конфлікту спрямовується в інший бік або для виконання спільних завдань, або для подолання зовнішніх «ворогів» (*доручення сторонам конфлікту підготувати презентацію діяльності підрозділу на спільних зборах усієї установи);*

– витіснення — коли конфлікти ігноруються, заперечуються або замовчуються авторитетними людьми, які формують громадську думку в колективі, або самими учасниками суперечностей, сподіваючись, що напружена ситуація з часом зникне (*під час конфлікту між двома працівниками, зумовленого особливостями їхнього характеру, керівник організації не зважає на це, сподіваючись, що конфлікт зникне сам по собі);*

– співіснування — мовчазна відмова учасників конфлікту від постійного розпалювання ворожнечі, коли сторони усвідомлюють пріоритет загальної мети та інтересів або толерантно ставляться один до одного.

«Витіснення конфлікту» стає можливим лише завдяки активному впливу керівника на об'єктивну конфліктну ситуацію.

«Силове розв'язання конфлікту». За такого варіанта обидві сторони конфлікту спрямовують свої зусилля на досягнення перемоги і нейтралізацію опонента. Можливі наступні форми силового розв'язання конфлікту:

– боротьба сторін;

– втручання третьої сторони на підтримку одного з конфліктуючих.

У процесі «силового розв'язання конфлікту» можуть застосовуватися різні засоби, особливо тоді, коли до конфлікту причетна особа, яка знаходиться вище у службовій ієрархії (*дискредитація, блокування просування «службовими сходами», обмеження можливостей підвищення заробітної плати та отримання премій тощо).*

Розв'язання конфлікту «за вироком»:

– прийняттям рішення жеребкуванням, голосуванням;

– арбітражним рішенням за рекомендацією «третейського суду» — спеціальної незацікавленої комісії чи особи.

«Коопераційне» розв’язання конфлікту, коли учасники конфлікту працюють спільно задля розв’язання проблеми. Коопераційне розв’язання конфлікту досягається за допомогою таких заходів:

- посередницького вирішення;
- досягнення компромісу шляхом переговорів між сторонами конфлікту;
- спільного вирішення сторонами проблеми на підставі співробітництва.

«Коопераційне» розв’язання конфлікту є найбільш складним способом, оскільки, крім перетворення об’єктивної конфліктної ситуації, він передбачає ще й перевиховання самих учасників конфлікту (*зміну їх інтересів, потреб, настанов тощо*).

Проте в більшості випадків учасники конфліктів не завжди чітко самі усвідомлюють власні інтереси, не завжди можуть відшукати коректну форму для ознайомлення з ними опонентів, а тим паче — не завжди усвідомлюють необхідності зрозуміти те, чого прагне опонент.

Врегулювання конфлікту може бути можливим шляхом компромісу, домінуванням однієї сторони над іншою, капітуляції однієї зі сторін, і шляхом інтеграції.

Компроміс – спосіб врегулювання конфлікту, що означає поступки з обох сторін, і тому для них обох небажаний.

Капітуляція припускає, що одна сторона беззастережно поступається перемогою іншій і відмовляється продовжувати брати участь в конфлікті.

Домінування – перемога однієї сторони над іншою. Незважаючи на відносну простоту цього способу, він неефективний з погляду далекої перспективи.

Інтеграція – спосіб, що передбачає знайдення такого рішення, при якому виконуються бажання всіх суб’єктів конфлікту і жодна зі сторін нічим при цьому не жертвує. Саме інтеграція відкриває принципово нові можливості для вирішення конфлікту. В основі інтеграції лежать відповідні

дії зацікавлених сторін: виявлення всіх відмінностей і найбільш істотних протиріч. Однак, врегулювання конфліктів інтегративним шляхом ускладнюється, зазвичай, пошуками нових рішень. Завдяки інтеграції може бути створене щось нове і цінне. Вирішення конфлікту в установі – це мінімізація проблем, що розділяють суб'єктів конфлікту, зазвичай здійснювана через пошук компромісу.

Зовнішньою ознакою вирішення конфлікту може слугувати завершення інциденту, припинення конфліктної взаємодії конфлікуючих сторін. Припинення інциденту – необхідна, але недостатня умова для згасання конфлікту. Часто, припинивши активну конфліктну взаємодію, індивіди продовжують переживати, шукати привід для нового протистояння. У цьому випадку загаслий конфлікт може спалахнути знову.

При виробничому конфлікті усунення причини конфлікту призводить до його вирішення. Однак емоційний конфлікт повністю завершується тільки тоді, коли суб'єкти перестають бачити один в одному ворога.

Можливо також вирішити управлінський конфлікт шляхом зміни вимог однієї зі сторін: суперники йдуть на поступки і змінюють мету своєї поведінки в конфлікті. Управлінський конфлікт може бути вирішений в результаті виснаження ресурсів сторін чи втручання «третьої сили», що створює величезну перевагу однієї зі сторін, і, нарешті, в результаті повного усунення суперника. У всіх цих випадках неодмінно відбувається зміна конфліктної ситуації.

Конфлікти здебільшого виникають у незрілих колективах. У зрілих колективах конфлікти, зазвичай, носять конструктивний характер і сприяють його зміцненню. **Для зрілих колективів характерні:**

- міцні зв'язки між членами колективу, зокрема й неформальні (позавиробничі);
- відчуття гордості за свій колектив;
- наявність стійких традицій;

- наявність можливостей для розкриття працівниками своїх творчих здібностей;
- зацікавленість працівників у своїй праці;
- частотність і характер розбіжностей, що виникають у колективі, якщо вони виникають, досить рідко, мають короткочасний і непринциповий характер та успішно вирішуються.

До незрілих колективів належать ті, для яких є характерними такі ознаки:

- активний пошук винних у випадку будь-яких виробничих невдач;
- недооцінка колективних методів керівництва;
- авторитарний стиль керівництва;
- проведення тривалих і безрезультативних службових нарад;
- поверхнева оцінка роботи співробітників на емоційному рівні;
- байдужість співробітників до змісту ухвалених рішень і результатів їх виконання;
- часті й затяжні конфлікти з усіляких причин.

Прояв подібного роду ознак у взаєминах працівників свідчить про низький рівень зрілості та слабку конфліктну стійкість колективу.

Протягом століть вироблені різноманітні етичні норми та правила для профілактики конфліктів і врегулювання взаємин. Це різноманіття пояснюється можливістю вільного вибору кожним із нас тих чи інших моральних цінностей. Одним із проявів цього різноманіття етичних правил і норм та їх високої ролі є *ділова етика*.

Норми ділової етики, якими керуються учасники ділових взаємин з метою запобігання можливим конфліктам, можуть бути зведені до таких простих вимог:

- *не запізнюйтеся*. Запізнення може бути поцінюване вашим партнером як прояв неповаги до нього. Якщо ви затримуєтеся за непередбачених обставин, краще повідомити про це заздалегідь. *Пунктуальність* є найважливішою вимогою ділового етикету;

– *не говоріть зайвого*. Слід берегти секрети фірми так само, як і особисті таємниці. Збереження службової таємниці є однією з найважливіших ділових проблем, які нерідко стають джерелом серйозних конфліктів. Ця норма відноситься і до секретів особистого життя товариша по службі, які стали вам випадково відомі. Причому це стосується як хороших, так і поганих новин з особистого життя ваших колег;

– *будьте доброзичливими та привітними*. Дотримання цього правила особливо важливо, коли товариші по службі або підлеглі прискіплюються до вас. У цьому випадку ви повинні поводитися з ними ввічливо, доброзичливо. Слід пам'ятати, що нікому не подобається працювати з людьми неврівноваженими, буркотливими. Увічливість, привітність потрібні для спілкування на всіх рівнях: з керівниками, підлеглими, клієнтами, хоч би як зухвало вони часом не поводитися;

– *співчуйте людям*, піклуйтеся не лише про себе, а й про інших. Особливо важливо проявляти чуйність, співчуття, турботу. Звичайно, увага має поширюватися і на товаришів по службі, керівників та підлеглих. Поважайте думку інших, навіть якщо вона не співпадає з вашою;

– *будьте охайними*, дотримуйтеся норм гігієни, підтримуйте порядок на робочому місці;

– *говоріть і пишіть правильно*. Все вимовлене і написане вами має бути викладеним грамотною, літературною мовою. Якщо маєте з цього приводу сумніви, то перш ніж нести документ на підпис, звірте правильність написання зі словником або дайте перевірити його співробітникові вашого рівня, якому ви довіряєте. Стежте за тим, щоб ніколи не вживати лайливих слів, навіть у розмові особистого характеру, бо це може перерости в шкідливу звичку, від якої буде важко позбавитися.

Серед різних засобів попередження конфліктів не слід забувати про *почуття гумору*. Гумор сприяє розрядці напруги, що виникає інколи в людських взаєминах, є хорошим засобом для того, щоб викликати позитивні відчуття. З. Фрейд визнавав, що гумор згладжує суперечності, застерігає від

невдоволеності, а Б. Шоу стверджував, що іноді варто розсмішити людей, аби відвернути їх від бажання вас повісити.

Гумор об'єднує людей навіть тоді, коли здається, що вже не залишилося жодних сподівань на примирення. Це відбувається тому, що за допомогою гумору виявляється хоч якась спільність між ними, загальне для всіх людей розуміння смішного. Але почуття гумору і образа, замаскована під жарт – це різні речі. Сарказм, або недоречний жарт можуть не тільки зіпсувати взаємини між людьми, але і стати причиною серйозного конфлікту.

Ці основні правила ділової етики є найважливішою передумовою формування тієї атмосфери співпраці, яка створює надійний заслін деструктивним конфліктам.

4. Роль керівника у подоланні конфлікту.

Для керівника важливо, щоб психологічний клімат у колективі добре впливав на якість спільної діяльності людей. Позиція керівника у випадку виникнення конфлікту полягає в тому, щоб самому не виявитися втягнутим в нього. Пряме втручання і надія на авторитет не завжди ведуть до вичерпання конфлікту. Мудрість керівника полягає в тому, щоб підготувати сам колектив або його представників до вирішення конфлікту. Завдання керівника – сформуванню колективну думку або позицію представників колективу задля подолання конфлікту.

Якщо конфлікт перейшов у розширену ситуацію, то керівника можуть позбавити посади. Тому індивідуальна робота з підлеглими, переконання, об'єктивне, рівне ставлення до членів колективу допоможуть керівникові побудувати реальне співробітництво з підлеглими. Треба починати з формування колективу. Основне завдання керівника – підбір кадрів.

Небажаним для керівника є *авторитарність* – властивість особистості, що характеризується схильністю до диктату і беззаперечного підпорядкування оточення власним впливу та владі. Авторитарність пов'язана з агресивністю, завищеними самооцінкою і рівнем домагань,

схильністю до грубої поведінки і тенденцією до породження і ескалації конфліктних ситуацій. На жаль, некомпетентні для своєї посади, або закомплексовані керівники з психологічними проблемами навмисно створюють в установі конфліктну атмосферу. Така тактика спрямована на відволікання уваги співробітників від некомпетентності керівника і перемикання її на внутрішні чвари. Штучне створення і постійне підтримування в колективі ситуації напруги не сприяє ефективності праці, призводить до плинності кадрів, і, навіть, може бути причиною ліквідації самої установи.

Керівникові слід враховувати психологічну сумісність працівників. Вірний вихід – розвести психологічно несумісних працівників по різних місцях, щоб їхні шляхи не перетиналися. Умовою ефективної діяльності керівника є його конфліктологічна компетентність:

- розуміння природи суперечностей і конфліктів між людьми;
- формування в себе й підлеглих конструктивного ставлення до конфліктів в установі;
- володіння навичками неконфліктного спілкування у різних ситуаціях;
- уміння оцінювати й пояснювати проблемні ситуації, що виникають;
- володіння навичками управління конфліктними явищами;
- уміння розвивати конструктивний початок конфліктів, що виникають;
- уміння передбачати можливі наслідки конфліктів;
- уміння конструктивно врегульовувати суперечності й конфлікти;

Аналіз керівником конфліктної ситуації полягає в отриманні інформації про конфлікт, збиранні даних про нього; аналізі отриманої інформації, перевірці її вірогідності, оцінюванні конфліктної ситуації.

Керівник одержує інформацію про конфлікт із різних джерел. Він сам може бути свідком конфлікту між співробітниками. Один із учасників чи обидва можуть звернутися до керівника з проханням допомогти вирішити проблему. Інформація може надійти від найближчого оточення опонентів. Нарешті, інформація про необхідність розв'язання конфлікту між підлеглими

може надійти від керівника. Якщо отримана інформація вказує на небезпечний розвиток конфлікту, то керівник припиняє протиборство опонентів чи обмежує їхню взаємодію.

Важливо відмовитися від свідомо негативного сприймання конфлікту взагалі та кожного з опонентів зокрема. Необхідно бути об'єктивним, щоб не спотворити сприйняття й розуміння одержуваної інформації.

Під час аналізу конфліктної ситуації керівникові потрібно усвідомити суть проблеми, у чому полягають суперечності між опонентами, що є об'єктом конфлікту. Керівник оцінює, на якій стадії розвитку знаходиться конфлікт, якої шкоди завдано опонентами один одному. Важливо визначити причини конфлікту. Зазвичай конфлікти виникають під впливом декількох причин, одна-дві з яких домінують. Важливо виявити всі причини і привід конфлікту.

Аналізуючи позиції учасників конфлікту, необхідно визначити мету й інтереси сторін, які їхні потреби не задоволено і тому генерують конфліктну поведінку. Важливо оцінити можливості опонентів щодо заволодіння об'єктом конфлікту. Іноді одному з опонентів краще відразу відмовитися від намірів, тому що об'єкт для нього недосяжний. Необхідно з'ясувати також доконфліктні відносини опонентів і їхній актуальний стан, оцінити, хто підтримує кожен зі сторін, ставлення інших людей до конфлікту. Потрібно з'ясувати соціально-демографічні дані, індивідуально-психологічні особливості опонентів, їхній формальний і неформальний статус у колективі.

Паралельно з аналізом конфліктної ситуації керівник проводить її оцінювання. Оцінюється ступінь правоти опонентів, можливі результати конфлікту та його наслідки за різних варіантів розвитку. Керівник оцінює свої можливості щодо врегулювання конфлікту. Визначаються можливості опонентів і громадськості.

Існують різні підходи до розуміння ролі керівника в урегулюванні конфлікту. Один із них полягає в тому, що керівникові доцільно орієнтуватися в конфлікті на роль посередника, а не арбітра. Уважається, що

арбітраж має ряд особливостей, які знижують його ефективність під час використання в розв'язанні міжособистісних конфліктів, а саме:

- необхідність ухвалення рішення спонукає керівника до пошуку істини, що є неадекватним підходом до проблеми людських взаємин;
- ухвалення рішення на користь однієї зі сторін викликає в іншій стороні негативні реакції на адресу арбітра;
- ухвалення рішення керівником закріплює його відповідальність за реалізацію й наслідки цього рішення;
- вирішення проблеми керівником торкається предмета боротьби, але не стосунків сторін, тому повного розв'язання конфлікту, що передбачає угоду між учасниками, немає.

Інший підхід полягає у тому, що керівникові необхідно вміти застосовувати всі типи медіаторства. Основними для керівника є ролі арбітра й посередника, а додатковими — ролі третейського судді, помічника та спостерігача.

Роль арбітра є оптимальною в ситуаціях, коли:

- керівник має справу з конфліктом, що швидко загострюється;
- одна зі сторін явно не права;
- конфлікт протікає в екстремальних умовах (*аварійна ситуація, бойові обставини*);
- службові обов'язки визначають його дії власне як арбітра;
- немає часу на детальний розгляд проблеми;
- конфлікт короткочасний і незначний.

Керівник може виступати в ролі посередника під час урегулювання конфліктів у ситуаціях:

- тривалих, складних стосунків сторін;
- наявності в опонентів гарних навичок спілкування й поведінки;
- відсутності чітких критеріїв розв'язання проблеми.

Реалізація обраного способу включає окремі бесіди з опонентами, підготовку до спільного обговорення проблеми, спільну роботу з опонентами

та фіксацію закінчення конфлікту. За згодою опонентів керівник може винести проблему на збори колективу чи на нараду експертів, залучити до посередництва неформальних лідерів або друзів опонентів.

Післяконфліктний період характеризується переживаннями учасників, осмисленням ними своєї поведінки. Відбувається корекція самооцінок, намагань, ставлення до партнера. Керівникові з метою зняття після конфліктної напруги доцільно допомогти опонентам здійснити самокритичний аналіз того, що мало місце, щоб не допустити виникнення негативних явищ у стосунках, упередженості. Необхідний щирий, об'єктивний і конструктивний аналіз конфлікту з визначенням перспектив подальшого розвитку взаємодії.

Важливо контролювати поведінку опонентів і коригувати їхні вчинки з метою нормалізації відносин. Негативна настанова, що сформувалася, може зберігатися певний час, і людина буде мимоволі відчувати антипатію до свого колишнього опонента, мимоволі висловлювати про нього негативні думки і навіть діяти на шкоду йому.

ТЕМА 6. Сімейні конфлікти

План

1. Особливості конфліктів у сім'ї.
2. Кризові етапи сімейного життя.
3. Типи внутрішньосімейних відносин.
4. Особливості конфліктів між батьками і дітьми
5. Вирішення та профілактика конфліктів у сім'ї.

1. Особливості конфліктів у сім'ї

Сім'я – унікальний інститут взаємовідносин між людьми. Унікальність полягає в тому, що цей союз кількох людей (чоловік і дружина, потім діти, з ними можуть спільно проживати батьки чоловіка або дружини) пов'язують етичні зобов'язання. У цьому союзі люди прагнуть проводити якомога

більше часу, приносити радість і задоволення один одному. Сім'ю можна розглядати з двох основних позицій: як малу соціальну групу і як соціальний інститут. Сімейні конфлікти існують стільки, скільки існує сім'я.

Основою сімейних конфліктів є суперечності між уявленнями членів сім'ї щодо власних потреб і уявленнями стосовно потреб інших членів родини.

Специфіка сімейних конфліктів зумовлена унікальністю сімейних відносин. Ці відносини мають міжособистісний характер і підвищену морально-ціннісне пігрунття (любов, спорідненість).

Найчастіше причинами сімейних конфліктів є:

- обмеження активності, свободи дій і свободи самовираження членів сім'ї;
- неприйнятна поведінка одного або декількох членів сім'ї;
- наявність протилежно спрямованих інтересів, устремлінь, потреб;
- авторитарний тип взаємин у сім'ї;
- наявність складно вирішуваних матеріальних проблем;
- втручання родичів;
- сексуальна дисгармонія.

У динаміці та формах для перебігу сімейних конфліктів характерними є такі особливості:

- підвищена емоційність;
- збільшена швидкість перебігу основних етапів;
- особливі форми протистояння (докори, сварки, образи);
- різноманітні форми та способи вирішення (від примирення до розлучення і припинення взаємовідносин);
- важкі соціальні наслідки, зокрема і відтерміновані, особливо для дітей.

За суб'єктами сімейні конфлікти поділяють на три підгрупи:

- а) подружні конфлікти;
- б) конфлікти між батьками і дітьми;
- в) конфлікти між родичами.

За джерелом виникнення сімейні конфлікти поділяються на п'ять підгруп:

- 1) ціннісні;
- 2) позиційні;
- 3) сексуальні;
- 4) емоційні;
- 5) господарсько-економічні та інші.

Найбільш поширеними у сім'ї є подружні конфлікти та конфлікти між батьками і дітьми. Подружні конфлікти здебільшого зумовлені порушеннями у взаємодії між чоловіком і дружиною. Ці порушення можуть виявлятися у формах *суперництва, псевдоспівробітництва та ізоляції*.

Суперництво виявляється у суперечливому, доброзичливо-ворожому характері відносин, коли між подружжям постійно відбуваються відкриті зіткнення, сварки, взаємні докори, агресивні прояви. Сімейні обов'язки визначені нечітко, внаслідок чого жоден із подружжя не здатний брати на себе відповідальність загалом.

Псевдоспівробітництво відрізняється більш рівноправними відносинами з елементами перебільшеної турботи про одного з членів подружжя.

Ізоляція розвивається на тлі зовнішньої узгодженості й виявляється в емоційному відособленні, незацікавленості подружжя одне в одному. Конфлікти виникають тоді, коли межі ізоляції порушуються або у бік зближення, або у бік більшої роз'єднаності.

2. Кризові етапи сімейного життя.

Сім'я постійно перебуває в процесі розвитку, в результаті чого виникають непередбачені ситуації, а членам сім'ї доводиться реагувати на всі зміни. На їхню поведінку в різних ситуаціях впливають темперамент і характер особи. Не дивно, що в кожній сім'ї між її членами з неминучістю виникають різного роду зіткнення. У житті кожної сім'ї, яка існує тривалий

час, є етапи, коли відбуваються важливі зміни, здатні викликати конфліктні ситуації. Назвемо основні з них:

Перший кризовий період – це перший рік сумісного життя. Відбувається адаптація подружжя один до одного. Цей період можна позначити як «Пізнавання» або $Я + Я = МИ$. Вірогідність розлучень – до 30%.

Другий кризовий період пов'язується з появою дітей, яким необхідно приділяти багато уваги, що різко обмежує можливості подружжя в професійному зростанні та задоволенні особистих захоплень, накопичується втома, можуть виявлятися протилежні уявлення з питань виховання та професійної орієнтації дітей, що може провокувати міжособистісні конфлікти. Дитина вимагає до себе уваги 24 години на добу. Дружина стає матір'ю, вона годує дитину, більше часу приділяє їй, у неї накопичується втома, особливо якщо дитина неспокійна. Їй необхідний відпочинок не тільки фізичний, а й психологічне розвантаження. Багато жінок у такому стані стають дратівливими, неадекватно реагують на деякі дії чоловіка. Конфлікт може виникнути з будь-якого приводу. У цих умовах чоловік зобов'язаний ставитися до дружини з більшою увагою, ніж до народження дитини.

Третій кризовий період настає після 7 – 10 років подружнього життя і характеризується конфліктами одноманітності. Від чоловіка і дружини залежить, чи зможуть вони доповнити подружній досвід новими власними враженнями, не шукаючи їх на стороні. В цей період дитина в сім'ї зростає, додаються проблеми виховання, навчання, тощо; виникають нові приводи для розбіжностей, які можуть сприяти появі міжособистісних конфліктів між батьками та дітьми. До конфлікту можуть призвести різні думки батьків з питань покарання дитини.

Четвертий кризовий період настає після 15–17 років спільного життя і найчастіше збігається з наближенням відчуття самотності, пов'язаної з перехідним віком у дитини, коли у підлітка, окрім його батьків, з'являються

нові авторитети. Цей період може сприйматися подружжям як розпад сім'ї, коли посилюється емоційна залежність дружини від чоловіка, спричинена переживаннями з приводу можливого прагнення чоловіка сексуально проявити себе на стороні.

П'ятий кризовий період настає після 20-24 років взаємного життя і пов'язаний з появою нових членів сім'ї – невісток, зятів, онуків, літніх батьків, а з іншого боку – настають зрілість і старість, що також створюють свої проблеми.

Коли в сім'ї з'являються нові члени (невістки або зяті), може виникнути чимало причин для міжособистісних конфліктів. Варіантів появи нової людини в сім'ї може бути багато, проте найпопулярнішим є той, коли чоловік приводить дружину в родину, до батьків. У таких випадках можливі конфлікти: мати – невістка, мати – син, син – дружина. Ці конфлікти з неминучістю втягують у свою орбіту батьків сина і родичів його дружини.

Наприклад, мати сина після його одруження може претендувати на те, щоб він приділяв їй стільки ж уваги, як і до одруження. А син, як того вимагає природа, всю увагу приділяє молодій дружині. Мати починає ревнувати і шукає приводу для конфліктів як із сином, так і з невісткою, починає втягувати в конфліктну ситуацію чоловіка.

Після вступу в шлюб молодих людей всім слід зрозуміти, що не лише вони, а й усі родичі переходять в абсолютно нову якість, не відому раніше нікому з них, — з'явилася нова людина в сім'ї. Всі зусилля родичів мають бути спрямовані на те, щоб допомогти молодому подружжю знайти взаєморозуміння. Все в новій родині має бути спрямоване на її зміцнення, не на руйнування і провокування конфліктів, а на їх попередження. Там, де батьки мають високий рівень розвитку, конфлікти майже не виникають.

Шостий кризовий період у літньому віці, після закінчення активної трудової діяльності. У цей час виникають конфлікти через відсутність спільної справи – накопичення майна, виховання дітей. У результаті чоловіки захоплюються молодими жінками в надії ще раз пройти цикл від створення

сім'ї до відходу дітей, а жінки більше уваги приділяють кар'єрі. Зберегти сім'ю може допомогти започаткування нової справи, навчання, подорожі та інше.

Кожний з цих періодів характеризується своїми специфічними конфліктними ситуаціями. Крім того, на виникнення конфліктів у сім'ї на будь-якому етапі її розвитку можуть впливати різні зовнішні чинники. Це зміни, що відбуваються в суспільстві, наприклад, зміна моральних і культурних критеріїв, утвердження культу накопичення та орієнтація на задоволення потреб при зниженні соціальної захищеності сім'ї.

3. Типи внутрішньосімейних відносин.

Визначають *гармонійний і дисгармонійний типи* сімейних відносин.

У *гармонійній сім'ї* встановлюється відносна рівновага, що виявляється у формуванні психологічних ролей кожного члена сім'ї, сімейного «МИ», здатності членів сім'ї вирішувати суперечності.

Дисгармонія сім'ї проявляється у негативному характері подружніх відносин, що виражається у конфліктній поведінці подружжя. Рівень психологічної напруги в такій сім'ї має тенденцію до наростання, призводячи до невротичних реакцій її членів, виникнення відчуття постійного неспокою у дітей.

Стійкість і міцність сім'ї залежить від її здатності конструктивно виходити з різних конфліктів. Залежно від частоти, глибини і гостроти конфліктів визначають *кризові, конфліктні, проблемні та невротичні сім'ї*.

Кризова сім'я проявляється в тому, що протистояння інтересів і потреб подружжя має гострий характер і охоплює важливі сфери життєдіяльності сім'ї; подружжя займає непримиренні, і навіть ворожі позиції стосовно один одного, не погоджуючись на поступки. До кризових шлюбних союзів входять сім'ї, які або розпадаються, або знаходяться на межі розпаду.

Найчастіше у кризовій сім'ї дружина чи чоловік (або обидва) прагнуть лідерства. Збереження таких позицій у шлюбі може стати причиною

постійних конфліктів. Лідер може вести сім'ю за собою вдало, а може пригнічувати ініціативи іншого, формуючи в нього внутрішнє протистояння, що призведе до відкритого або прихованого конфлікту. Виходом із такої ситуації можуть бути взаємне обговорення проблем, категорична відмова від претензій на лідерство та лояльне ставлення до альтернативної думки іншого і сумісне вирішення сімейних питань.

На початковому етапі сімейного життя нерідкі випадки, коли один із членів подружжя прагне доводити свою перевагу. У нормальній сім'ї чоловік і дружина перебувають в рівних стосунках між собою. Слід шукати хороше один в одного й акцентувати увагу на ньому.

Між подружжям *конфліктної сім'ї* існують сфери, де їхні інтереси не збігаються, що породжує сильні й тривалі негативні емоційні стани. Проте шлюб може зберігатися завдяки іншим чинникам, а також поступкам і компромісним вирішенням конфліктів.

Загострення взаємин у *проблемній сім'ї* спричиняється постійним існуванням труднощів: відсутністю житла, хворобою одного з подружжя, відсутністю коштів на утримання сім'ї, засудженням на тривалий термін за злочин і низкою інших проблем, що здатне завдати відчутного удару по стабільності шлюбу.

У *проблемних сім'ях* розділяють домашню роботу на жіночу та чоловічу. Проблеми між чоловіком і дружиною можуть виникати й у тих випадках, коли дружина заробляє більше чоловіка та коли вона йому про це постійно нагадує, прагнучи принизити його чоловічу гідність. Конфліктні ситуації можуть виникати й тоді, коли одному з членів подружжя здається, що інший неощадливо витрачає гроші й купує речі, без яких можна обійтися. Конфліктів буде менше, якщо витрати будуть завжди узгоджені між подружжям. У таких випадках кожному будуть відомі можливості бюджету, і кожен знатиме, що без його участі жодних серйозних витрат не буде.

У *невротичній сім'ї* основну роль відіграють не стільки спадкові порушення в психіці подружжя, скільки накопичення психологічних

труднощів, з якими стикається сім'я на своєму життєвому шляху. У подружжя спостерігається підвищена тривожність, розлад сну, прояв емоцій із будь-якого приводу, підвищена агресивність тощо.

Для *невротичної сім'ї* притаманним є залежність від порад родичів і друзів. *Наприклад, дружині постійно здається, що чоловік став менше приділяти їй уваги. Вона звертається за порадою до батьків, подруг, переконує їх у тому, що робить все для чоловіка, а він виявляється невдячним. Якщо родичі чи подруги виявляться досвідченими людьми, які пережили щось подібне, то найшвидше запропонують їй самій у всьому розібратися, проаналізувати свою поведінку, чи не має в ній упуцень.*

Втім є друзі, які з найкращих відчуттів одразу приймають сторону скривдженої половини і починають учити розумній поведінці. Слідування таким порадам слугує приводом, який призведе до конфліктної ситуації. Поради родичів і друзів варто вислуховувати, проте рішення належить приймати самому.

4. Особливості конфліктів між батьками і дітьми

Одним із найпоширеніших видів сімейних конфліктів є конфлікти між батьками і дітьми. Навіть у благополучних сім'ях у більш ніж третині випадків відбуваються конфліктні взаємини дітей з обома батьками. В підґрунті конфліктів між батьками і дітьми, зазвичай, є психолого-педагогічні чинники, які впливають на взаємодію батьків і дітей. Серед них:

1. Деструктивність сімейного виховання.

Виокремлюють певні риси деструктивних типів виховання; розбіжності членів сім'ї з питань виховання; суперечність, непослідовність, неадекватність дій батьків щодо дитини; опікування і заборони в багатьох сферах життя дітей; підвищені вимоги до дітей, часте застосування погроз і покарань.

2. Вікова криза дітей, яка є перехідним періодом від одного етапу дитячого розвитку до іншого. У критичні періоди діти стають неслухняними,

вередливими, дратівливими. Вони часто вступають у конфлікти з оточуючими, особливо з батьками. У них виникає негативне ставлення до раніше виконуваних вимог аж до упертості. Визначають такі вікові кризи дітей: криза першого року (перехід від немовля до раннього дитинства); криза «трьох років» (перехід від раннього дитинства до дошкільного віку); криза 6 – 7 років (перехід від дошкільного до молодшого шкільного віку); криза статевого дозрівання (перехід від молодшого і середнього шкільного до підліткового віку – 11 – 13 років); підліткова криза 14 – 16 років.

3. *Особистісний чинник.* Серед особистісних якостей батьків, що призводять до конфліктів із дітьми, виокремлюють консервативний спосіб мислення, прихильність до застарілих правил поведінки і шкідливих звичок (вживання алкоголю та ін.), авторитарність та ортодоксальність переконань тощо. Серед особистісних якостей дітей називають низьку успішність, порушення правил поведінки, ігнорування рекомендацій і вказівок батьків, а також неслухняність, упертість, егоїзм і егоцентризм, самовпевненість, лінощі та ін.

Зазвичай дитина на вимоги і конфліктні дії батьків відповідає певними реакціями, до яких насамперед належать: *реакція опозиції* (демонстративні дії негативного характеру); *реакція відмови* (непокора до вимог батьків); *реакція ізоляції* (прагнення уникнути небажаних контактів із батьками, приховування інформації).

Як засвідчує практика, найчастіше конфлікти у батьків виникають із дітьми підліткового віку. Психологи визначають наступні типи конфліктів підлітків із батьками:

- конфлікт нестабільності батьківського ставлення (*постійна зміна критеріїв оцінки дитини*);
- конфлікт надтурботи (*зайве опікування та надочікування*);
- конфлікт неповаги прав на самостійність (*тотальність вказівок і контролю*);
- конфлікт батьківського авторитету (*прагнення досягти свого в конфлікті будь-якою ціною*).

Основними напрямками профілактики конфліктів батьків із підлітками можуть бути:

- підвищення педагогічної культури батьків, що дозволяє враховувати особистісні характеристики, вікові психологічні особливості дітей, їхні емоційні стани;
- організація сім'ї на колективних засадах із виконанням дітьми разом із дорослими певних трудових обов'язків, запровадження традицій взаємодопомоги, спільні захоплення, які є основою виявлення і вирішення суперечностей, що виникають;
- підкріплення словесних вимог батьків відносно дитини обставинами виховного процесу;
- інтерес батьків до внутрішнього світу дітей, їхніх проблем, турбот, інтересів, захоплень і стану та інше.

5. Вирішення та профілактика конфліктів у сім'ї.

Сімейні конфлікти завжди залишають важкі негативні емоційні наслідки у вигляді дискомфорту, стресів і депресій. Тому їх краще попереджати. Для цього психологи і конфліктологи пропонують багато різних варіантів поведінки:

У процесі вирішення сімейних конфліктів суб'єкти можуть застосовувати і *неконструктивні (руйнівні)*, і *конструктивні стилі* їх врегулювання.

До неконструктивних стилів належать:

- лицемірство – давати обіцянки, але не робити жодних спроб їх виконати;
- відмова приймати боротьбу всерйоз;
- ухиляння від з'ясування ситуації, прагнення уникнути конфронтації вічнонавіч (лягти спати, відмовчуватися у відповідь на докори або скарги);
- вибір пристосовницької тактики (вдати, що погоджуєшся з поглядами партнера заради короткочасного перемир'я);
- непрямий напад (наприклад, на когось або на щось дороге для партнера);

- удар «нижче пояса» (використання інтимних знань про партнера);
- ланцюгова реакція, «домішування» питань, що не належать до справи, для того, щоб організувати атаку;
- «підкоп» (навмисне створення у партнера відчуття емоційної небезпеки, заклопотаності й тривоги);
- зрада (у складній для партнера ситуації не стати на його бік або приєднатися до нападок на нього);
- спроба пояснити походження почуття партнера, передчасні вибачення тощо.

До конструктивних стилів належать:

- планування «з'ясування ситуації» на спеціально виділений час, щоб не втягувати у з'ясування взаємин оточуючих;
- чітке визначення предмета боротьби;
- визначення суб'єктами глибини відчуття позицій у «сутичці» і меж можливих поступок;
- максимальна коректність і конструктивність у спілкуванні;
- визначення, чим кожен із подружжя може допомогти іншому у вирішенні проблеми;
- оцінка зіткнення: порівняння нових знань і досвіду з втратами, які вона принесла: виграє той, чиї втрати істотно менші;
- оголошення перерв у суперечці й заповнення їх чимось приємним.

Для вирішення сімейних конфліктів найбільш вагомими є такі прийоми: у випадку виникнення конфліктної ситуації дистанціювання від своєї «половини»; початок відвертої розмови; надання особливих знаків уваги і любові; несподіване проведення маленького сімейного свята.

Отже, взаємна пошана і доброзичливість, взаємодопомога й участь, загальна мета і спільна діяльність сприяють формуванню єдиної сімейної субкультури, в якій окремі «Я» інтегруються в спільне «МИ».

Для профілактики сімейних конфліктів існує декілька правил:

- необхідно зберігати витримку в будь-якій ситуації;

- перед тим як відповідати на конфліктну дію, необхідно надати можливість протилежній стороні повністю висловити свої претензії. Зазвичай, коли людина «виговориться», їй стане легше, вона зрозуміє, що її слухають і конфлікт може не розвинутися;
- будь-який інцидент необхідно всебічно проаналізувати;
- необхідно виключити із спілкування будь-які претензії на перевагу, приниження інших;
- необхідно відкрито визнавати свої помилки, а не перекладати власну провину на інших, або обставини;
- не робіть трагедії в сім'ї з того, що хтось помилився (що сталося, то сталося);
- будь-які зауваження один до одного з'ясовуйте тільки наодинці, а всі претензії висловлюйте виключно в доброзичливій формі;
- якщо не дає спокою думка про те, що ваша дружина (чоловік) стала вашим особистим супротивником, запитайте себе, чому це відбулося, чому ви стали таким, що так погано думаете про кохану раніше людину;
- шукайте недоліки в собі, а не у своїх близьких;
- всі непорозуміння між собою з'ясовуйте за відсутності дітей, не втягуйте у вирішення конфліктів родичів, друзів;
- зусилля у вирішенні конфлікту спрямовуйте не на перемогу над своєю близькою людиною, а на сумісне доброзичливе вирішення ситуації;
- позиція щодо виховання дітей має бути єдиною;
- не обіцяйте дітям того, що не зможете виконати;
- не акцентуйте увагу на недоліках членів сім'ї, знайдіть у їхній поведінці, бажаннях, прагненнях щось хороше, зосередьтеся на цьому;
- зміцнюйте зв'язки, що зближають вас із дітьми (довіру, щирість, правдивість тощо);
- не докоряйте дитині за будь-який вчинок, але і не перехвалюйте її;
- вислуховуйте будь-які поради, але пам'ятайте, що жити вам разом не з порадиниками, а з тим, на кого ви скаржитесь.

ТЕМА 7. Основи розв'язання конфліктів

План

1. Методи профілактики конфліктів.
2. Взаємодія з особами конфліктного типу.
3. Способи попередження конфліктів.

1. Методи профілактики конфліктів

Розглядаючи проблему управління конфліктними ситуаціями, світова конфліктологія спирається на той теоретичний фундамент, який був закладений у доктрині людських відносин американським ученим **Елтоном Мейо** (1880 – 1949):

- поведінка людей визначається не тільки раціональними, а й ірраціональними імпульсами, через що вона буває важко передбачуваною;
- моменти стихійності особливо зростають в умовах емоційної напруженості та стресів, з якими пов'язані конфлікти, що й робить завдання їх урегулювання за допомогою наукових методів надзвичайно складним.

Спираючись на теоретичні висновки сучасної соціології, психології та теорії управління, а також на існуючу практику вирішення конфліктів, сучасна конфліктологія розробила цілий арсенал способів забезпечення оптимальної поведінки людей у конфліктних ситуаціях, що забезпечує конструктивне завершення конфліктів, а також їхню профілактику та попереджування.

Профілактика конфлікту – це вид управлінської діяльності, який полягає в завчасному розпізнаванні, усуненні або ослабленні їхніх передумов. Успіх цієї діяльності визначається комплексом дій:

- знанням загальних принципів управління соціальними колективами й вмінням використовувати їх для аналізу конфліктних ситуацій;
- рівнем загальнотеоретичних знань про сутність конфлікту, його причини, види й етапи розвитку;

- глибиною аналізу на теоретичному підґрунті конкретної передконфліктної ситуації;
- ступенем відповідності обраних методів попередження небезпечної ситуації її конкретному змісту.

Необхідно пам'ятати, що на перешкоді запобіганню і профілактиці будь-якого конфлікту завжди буде існувати низка чинників, які знижують можливість попередження конфліктів і спрямування розвитку подій у конструктивне русло.

Чинники, які стоять на заваді профілактики конфлікту.

1. *Психологічні.* Вони базуються на непереборному прагненні людини до свободи та незалежності, й усілякі спроби втручання в їхні взаємини оцінюються ними зазвичай негативно, як прагнення обмежити їхню незалежність і свободу.
2. *Етичні.* Люди вважають свою поведінку суто особистою справою, а втручання третьої особи розглядають як порушення загальноприйнятих норм моралі.
3. *Правові.* У країнах з розвиненими демократичними традиціями правові норми охороняють основні права та свободи особи, а їхнє порушення в тій чи іншій формі може бути кваліфіковане як протиправні дії.

Оскільки кожен конфлікт пов'язаний із незадоволенням тих чи інших потреб і інтересів людей (як матеріальних, так і духовних), то попереджати його слід з виявлення тих причин, які потенційно містять у собі можливість конфлікту.

Причини конфліктів мають два рівні: соціальний і психологічний.

Соціальні причини — це економічні, політичні та духовні суперечності соціального життя. Це різного роду відхилення в економіці, різкі контрасти рівня життя соціальних груп, неефективне управління, духовна нетерпимість, релігійний фанатизм тощо. *Методи попередження причин* конфліктів цього рівня досить добре відомі й зводяться до:

- проведення економічної та культурної політики, заснованої на принципах соціальної справедливості;
- зміцнення в усіх сферах життя суспільства принципів законності та правопорядку;
- підвищення культурного рівня населення, істотним елементом якого виступає конфліктологічна освіченість.

Реалізація цих соціальних програм — більш надійний засіб вилучення з соціального життя руйнівних конфліктів, як і багатьох інших негативних явищ.

Будь-який конфлікт завжди має **психологічну складову**. Психологічні причини конфліктів породжені відчуттями ошуканої довіри, взаємного несприяття, сумнівами у вірності обраного життєвого шляху й іншими суто психологічними чинниками. Причому ці мотиви можуть проявлятися у драматичних формах агресивних дій учасників конфлікту.

Попередити або послабити конфлікт психологічного рівня можна, тільки нейтралізувавши агресивні відчуття і наміри людей, що є надто складним завданням. Добитися трансформації агресивних настанов, що склалися, думок і відчуттів можна лише на підставі глибокого аналізу психологічної ситуації на ранніх етапах виникнення відповідних мотивів у протидіючих сторін. Тільки на цій підставі можна домогтися запобігання розвитку конфлікту в деструктивну фазу із застосуванням насильства чи інших руйнівних засобів.

Проте в роботі щодо попередження конфліктів будь-якого рівня не можна сподіватися на використання швидкодійних, чудодійних засобів. Це робота не епізодична, не одноразова, а систематична і повсякденна. Більш надійним способом профілактики конфліктів як психологічного, так і соціального рівня є створення в сім'ї, в установі, в колективі, нарешті, загалом у суспільстві такої морально-психологічної атмосфери, яка виключала б саму можливість виникнення причин, що призводять до конфліктів. Досягнення цієї високої мети можливе тільки внаслідок

послідовного здійснення цілого комплексу продуманих заходів щодо зміцнення відносин співпраці та взаємодопомоги між людьми.

Кожен керівник має усвідомлювати реальні можливості вирішення цього управлінського завдання, повинен протидіяти будь-яким проявам дезорганізації, особливо тих, які привносять у життя небезпеку виникнення руйнівного конфлікту. Універсальним засобом запобігання конфліктам є зміцнення співпраці, яка послідовно здійснюється як на соціальному, так і на психологічному рівнях.

Підтримка та зміцнення співпраці, відносин взаємовиручки є центральною проблемою всієї тактики попередження конфлікту. Її вирішення має комплексний характер і вміщує такі методи:

1. Метод згоди - залучення потенційних учасників конфлікту до загальної справи, під час роботи над якою у можливих супротивників з'являються спільні інтереси, вони краще пізнають один одного, звикають співпрацювати, спільно вирішувати проблеми, що виникають.

2. Метод доброзичливості або симпатії — дозволяє вилучити із взаємин невмотивовану ворожість та агресивність. Використання цього методу є надто важливим у кризових ситуаціях, коли висловлення співчуття й оперативна інформація про перебіг подій набувають особливо важливого значення.

3. Метод збереження репутації партнера. При виникненні будь-яких розбіжностей найбільш важливим методом попередження негативного розвитку подій є визнання гідності партнера, висловлення належної пошани до його особи. Визнаючи гідність і авторитет опонента, ми цим стимулюємо відповідне ставлення партнера до нашої гідності й авторитету. Цей метод використовується не лише з метою попередження конфлікту, а й при будь-яких формах міжособистісного спілкування.

4. Метод взаємного доповнення. Він припускає спиратися на такі здібності одних членів колективу, яких бракує в інших. Так, люди творчі нерідко не схильні до одноманітної, рутинної роботи. Проте для успіху справи потрібні

ті й інші. Урахування та вміле використання не лише позитивних, а й негативних людських якостей, які тісно пов'язані одна з одною, допомагають зміцнити взаємну довіру і пошану до людей, їхню співпрацю, а отже, допомагають уникнути конфліктів.

5. *Метод недопущення дискримінації* вимагає виключення акцентування переваги одного над іншим, а ще краще – будь-яких відмінностей між ними. З цією метою в практиці управління, особливо в японських фірмах, зчаста використовуються елементи зрівняльного матеріального заохочення працівників фірми. З позиції профілактики конфліктів зрівняльний метод розподілу має безперечні переваги і дозволяє уникнути заздрощів, що здатні спровокувати конфлікт (*японське прислів'я: «Навіть якщо ви працюєте краще за інших, не поводьтеся як переможець»*).

6. *Метод психологічного заохочення* базується на тому, що настрій людей, їхні почуття піддаються регулюванню і потребують певної підтримки. Для цього практика виробила багато способів, таких як ювілеї, різні форми проведення спільного відпочинку. Ці та подібні до них заходи знімають психологічну напругу, сприяють емоційному послабленню, викликають почуття взаємної симпатії і, отже, створюють морально-психологічну атмосферу в організації, що сприяє профілактиці виникнення конфліктів.

8. *Метод взаємозалежності у рішеннях та діях.* Кожна людина прагне до свободи та незалежності. Однак наша свобода не має обмежувати свободи тих, хто поряд. Якщо одна людина відчуває надмірну залежність від іншої, це може викликати у неї дискомфорт, спровокувати конфліктну поведінку.

2. Взаємодія з особами конфліктного типу.

Профілактика конфліктів вимагає від нас знання особливостей індивідуальної психології, вміння впливати на поведінку окремих людей. При цьому важливо враховувати, що існують психологічні типи, які відіграють особливу роль у генеруванні конфліктів, виділяються специфічними рисами характеру. Їх іноді називають конфліктними особами.

Типи конфліктних осіб:

– *конфліктна особа демонстративного типу* прагне постійно бути в центрі уваги. Полюбляє добре виглядати в очах інших. Її ставлення до оточуючих визначається тим, як з нею поведуться інші. Така людина керується у поведінці емоціями. Раціональність виражена слабо. Копіткої систематичної роботи уникає, намагається перекласти свої обов'язки на інших. Часто така людина є джерелом суперечки, але вона себе такою не вважає;

– *конфліктна особа некерованого типу* імпульсивна і недостатньо себе контролює. Її поведінка важко передбачувана. Часто поводить зухвало й агресивно. У запалі не звертає уваги на загальноприйняті норми поведінки в колективі. Має завищену самооцінку. У багатьох своїх невдачах схильна звинувачувати інших. Здатність співвідносити свої вчинки із загальною метою групи і з конкретними обставинами розвинена недостатньо. З минулого досвіду, навіть неприємного для неї, висновків на майбутнє не робить;

– *цілеспрямовано конфліктний тип* розглядає конфлікт як засіб досягнення власної мети і виступає активною стороною в розв'язуванні конфлікту. Раціонально діє в конфліктній ситуації, здатний прораховувати можливі варіанти розвитку подій та тверезо оцінює сильні й слабкі сторони в позиціях сторін. Володіє добре відпрацьованою технікою спілкування в палкій суперечці. Є найбільш небезпечним типом конфліктної особи;

– *інфантильний конфліктний тип*. Людина з таким життєвим кредо прагне до задоволення власних потреб і бажань «тут і тепер». Їй притаманний неприхований егоїзм, нестриманість у словах, спонтанні вчинки. Спровоковані нею конфлікти нагадують дитячі примхи. Якщо її потребу задовольняють, вона відразу ж заспокоюється і забуває про конфлікт.

Вирішення проблеми конфліктних осіб є одним із складних завдань, що виникають перед пересічною людиною і керівником в установах. Найпростіше у вирішенні цієї проблеми – позбавитись від перетинання

шляхів з особами подібного типу, але на практиці це не завжди можливо здійснити.

Найбільш прийнятним способом нейтралізації негативних дій з боку конфліктних осіб є формування в колективі стійкого морально-психологічного клімату, здатного надійно протистояти будь-яким негативним тенденціям. Найважливішою ознакою морально-психологічної зрілості колективу є формування в ньому певного стилю взаємин. Залежно від їхнього характеру колективи поділяються на: зрілі, з високим рівнем розвитку позитивних взаємин, і незрілі, з відносинами низького рівня.

3. Звсоби запобігання конфліктам.

Технологія попередження конфліктам – це сукупність знань про способи, засоби, прийоми впливу на передконфліктну ситуацію, а також послідовність дій опонентів і третіх осіб, у результаті яких ліквідується суперечність.

Попередження конфліктів може здійснюватися різними способами та засобами, оскільки власне конфлікти є дуже різноманітними, несхожими.

Найефективніше – попереджати причини виникнення конфлікту.

Попередження конфлікту може бути:

- *частковим* – коли відбувається обмеження негативного впливу причини конфлікту на проблемну ситуацію, що склалася;
- *повним* – коли відбувається нейтралізація усіх чинників, які лежать у підґрунті конкретного конфлікту.

У попередженні конфлікту виділяють два рівні діяльності:

- 1) *загальносоціальний*;
- 2) *психологічний*.

Попередження конфліктів на загальносоціальному рівні передбачає виявлення та усунення суттєвих економічних, соціальних, політичних чинників, які дезорганізують соціальне життя. З метою попередження негативних соціальних явищ потрібно послідовно проводити економічну,

соціальну та культурну політику в інтересах усіх верств населення, зміцнювати законність та правопорядок, підвищувати культурний рівень суспільства.

Ефективними формами попередження конфліктів є:

- створення постійних або тимчасових формальних взаємин, у межах яких відбувається взаємодія сторін (конфліктологічні служби, консалтингові організації, громадські об'єднання і т. п.);
- створення нормативних механізмів, які регулюють конфлікт за допомогою правових, релігійних, моральнісних, політичних та інших норм.

Психологічний рівень попередження конфліктів передбачає вплив на суб'єктивні чинники і здійснюється за допомогою психотерапії, психологічного консультування та соціально-психологічного тренінгу.

Вплив на проблемну ситуацію можна здійснювати за двома напрямками, які пов'язані між собою. Застосування лише одного з цих напрямків у більшості випадків не попередить конфлікт:

- 1) впливати на власну поведінку;
- 2) впливати на поведінку опонента.

Способи та прийоми впливу на власну поведінку:

1) навчання *спостережливості* з метою відпрацювання уміння визначити, що спілкування стало передконфліктним, та «повернутися» з передконфліктної ситуації до нормальної взаємодії, а не піти на конфлікт (*ознаки загострення суперечки: міміка, почервоніння обличчя, жести, зміст, темп та тембр мовлення*).

Прийоми залагодження:

- сказати, що у чомусь праві ви, а у чомусь – ваш опонент (*найчастіше так воно і є*),
- перевести проблему на жарт,
- перевести розмову на іншу тему,
- поступитися, якщо проблема не є дуже важливою, а словесна поступка не зобов'язує до дій щодо її реалізації,

– сказати, що не встигли розібратися у проблемі і попросити перенести обговорення на більш віддалений час.

2) уміння *розуміти* партнера по взаємодії і не йти на конфлікт, не маючи впевненості в тому, що партнер правильно розуміє ваші мотиви;

3) *терпимість* до переконання і думок іншої людини;

4) *знижувати* власну тривожність та агресивність за допомогою аутогенного тренування, фізичних вправ, організації повноцінного відпочинку, підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в сім'ї, на роботі і т. ін.

5) *керувати* власним психологічним станом, уникати передконфліктних ситуацій при перевтомі або надмірному збудженні (*на конфліктність людини може впливати успішність виконання діяльності, спілкування з колегами, фізіологічний стан організму, погода і т. ін.*);

6) у спілкуванні треба бути внутрішньо готовим до розв'язання виниклих проблем шляхом співпраці, компромісу, уникання або поступок. Суперечності не обов'язково вирішувати шляхом конфліктів;

7) під час спілкування потрібно хоча б зрідка *посміхатися*.

Позитивні функції посмішки:

– свідчить, що у вас все гаразд, а люди отримують більше задоволення, спілкуючись з тими, хто досяг успіху;

– свідчить, що людина радіє співрозмовнику, який сприяє безконфліктному вирішенню проблеми;

– посмішка викликає симпатію до того, хто посміхається;

– посмішка зменшує негативні емоції;

8) *не слід очікувати* від інших занадто багато; негативні емоції часто виникають внаслідок помітного та значущого розходження реального розвитку подій з очікуванням.

Способи мінімізації негативних емоцій:

– потрібно вміти прогнозувати можливі варіанти розвитку подій;

- треба розраховувати не лише на кращий, а й на гірший варіант розвитку подій;
- варто навчитися робити добро безкорисливо, не розраховуючи отримати будь-що натомість;
- 9) спілкуватися з людьми, виявляючи щирю *зацікавленість* у партнерові по спілкуванню, прагнути зрозуміти його точку зору та проблеми;
- 10) виховувати у собі *конфліктостійкість* – здатність людини зберігати конструктивні способи взаємодії з оточенням всупереч впливу конфліктогенних чинників.

Способи та прийоми впливу на поведінку опонента:

- 1) *не вимагати від інших неможливого*, враховувати той факт, що їхні здібності до виконання різних видів діяльності різняться;
- 2) *не намагатися перевиховати людину*. Доцільно, зробивши людині щирий та заслужений комплімент, м'яко вказати їй на недолік, підкресливши, що з таким недоліком можна жити, але без нього вона стала б ще кращою. Тобто сформувати у партнера прагнення самому виправити недолік, який заважає йому, а не вам;
- 3) *оцінювати актуальний психологічний стан партнера* та уникати обговорення гострих проблем за умови високої ймовірності агресивної реакції з боку партнера;
- 4) адекватній оцінці актуального психологічного стану партнера по спілкуванню сприяє знання законів невербальної передачі інформації за допомогою міміки, жестів, пози, рухів;
- 6) у процесі обговорення проблеми важливо не перебивати опонента, дати йому змогу висловитися;
- 7) бажано завчасно інформувати інших людей про ваші рішення, які зачіпають їхні інтереси;
- 8) важливо не розширювати сфери протидії з опонентом, не збільшувати кількості обговорюваних проблем, не критикувати особистісних якостей партнера по спілкуванню. Якщо потрібно вирішити декілька проблем,

доцільно починати з найпростішої і поступово переходити до більш складних;

9) не заганяти опонента у «глухий кут». Якщо людина поставлена у безвихідне становище, принижена та зневажена, вона легко йде на гострі конфлікти, щоб зберегти свою честь та гідність;

10) встановити неформальний особистісний контакт з партнером по взаємодії;

11) під час спілкування бажано уникати крайніх, жорстких, категоричних за формою оцінок будь-яких аспектів обговорюваних проблем, а особливо позиції та особистості партнера.

Часто конфлікти виникають через критику. Для того, щоб вона була неконфліктогенною та конструктивною, потрібно знати правила критики та вміти без образи сприймати критику на свою адресу.

ТЕМА 8. Технології переговорів та посередництва у залагодженні конфліктів, їхня профілактика

План

1. Переговори як метод розв'язання конфлікту.
2. Етапи переговорів.
3. Медіація як спосіб врегулювання конфліктів.

1. Переговори як метод розв'язання конфлікту.

Переговори — універсальний метод розв'язання конфліктів. Переговори передбачають широкий аспект спілкування, що охоплює чимало сфер діяльності індивіда. Як метод вирішення конфліктів переговори являють собою набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятних рішень для сторін, які конфліктують.

Умови, необхідні для переговорів:

- наявність взаємозалежних сторін, між якими існує конфлікт;
- відсутність значної відмінності в силі учасників конфлікту;

- стадія розвитку конфлікту досягла можливості переговорів;
- участь у переговорах сторін, які можуть ухвалювати рішення в наявній ситуації.

Для переговорів важливо зібрати й осмислити дані про партнера, з яким відбуватимуться переговори. При цьому варто звернути увагу на такі питання:

- інтелектуальний рівень партнера;
- мета партнера;
- яку з ваших пропозицій партнер може відхилити на переговорах;
- на які поступки партнеру ви можете піти.

2. Етапи переговорів

1. Перший етап — підготовка до переговорів. Перед початком переговорів необхідно провести належну підготовку:

- вивчити сильні та слабкі сторони учасників конфлікту;
- спрогнозувати розстановку сил;
- визначити, хто буде вести переговори та інтереси яких груп вони презентуватимуть.

На першому етапі:

- формулюють свою мету і прогнозують можливі результати переговорів;
- аналізують можливість ситуації, якщо угоди не буде досягнуто і як це позначиться на інтересах обох сторін;
- визначають взаємозалежність опонентів і як це виявляється.

Доцільно продумати такі процедурні питання:

- коли проводити переговори;
- скільки часу на них відвести;
- де краще їх проводити;
- чи плануються у майбутньому добрі відносини з опонентом тощо.

Від правильно організованої підготовчої стадії на 50% залежить успіх усього переговорного процесу.

II. *Другий етап переговорів* — вибір позиції, який дає змогу:

- продемонструвати опонентам, що їхні інтереси вам відомі і ви їх враховуєте;
- кожній стороні висловити свою думку.

Переговори проходять у присутності посередника, який пропонує прийняти ухвалу більшістю голосів.

Успіх переговорного процесу залежить від тактики ведення переговорів, яка містить у собі різні тактичні ходи:

- прояв агресивності для тиску на опонента (*тактика наступу*);
- пошук компромісу (*тактика поступок*);
- несподіване для опонента подання нових фактів (*тактика маніпуляції*);
- встановлення позитивних особистих стосунків, створення дружньої атмосфери (*тактика неформальності, зустріч «без краваток»*);
- пошук нової інформації і варіантів примирення (*тактика альтернативності*).

III. *Третій етап переговорів* полягає у:

- пошуку взаємоприйнятних рішень;
- психологічних змаганнях;
- маніпулюванні.

Мета кожного учасника — збереження рівноваги або домінування.

Завдання посередника — побачити й привести в дію можливі комбінації інтересів учасників, здатність із багатьох варіантів рішень вибрати більш ефективне. Якщо переговори стали загострюватися, посередник повинен знайти вихід, прийнятний для обох сторін.

IV. *Четвертий етап* — завершення переговорів та ухвала рішень.

3. Медіація як спосіб врегулювання конфліктів

У багатьох випадках, якщо люди можуть вирішити проблему шляхом обговорення і переговорів, вони досягнуть швидшого і кращого результату, ніж при протистоянні або судовому розгляді. Проте здебільшого їм цього не

вдається зробити без допомоги когось третього. Сильні емоції, ворожість, тактика протистояння та нерівність соціального становища можуть бути перепонами на шляху до конструктивних переговорів.

Медіація є однією з найбільш популярною формою урегулювання конфліктів. **Медіація** (від лат. mediation – посередництво) – це приватне та конфіденційне використання посередників для виходу з конфліктної ситуації. Вона дає можливість уникнути втрати часу в судових розглядах та додаткових і непередбачуваних матеріальних витрат.

Медіація — це процес, у якому нейтральна третя сторона, **медіатор**, допомагає вирішити конфлікт, сприяючи виробленню добровільної угоди між конфліктуючими сторонами. **Медіатор** полегшує процес спілкування між сторонами, допомагає зрозуміти їхні позиції та інтереси, шукає ефективні шляхи вирішення проблеми, надаючи можливість сторонам дійти двосторонньої згоди.

У давнину правосуддя було швидким, непередбачуваним і суб'єктивним. Людям, які потребували ділового вирішення справ, не подобалося ризикувати при ухваленні рішень, тому ними створювалися свої власні системи, такі як торгові палати. Це дозволяло підприємцям залагоджувати конфліктні ситуації. Так з'явився прообраз сучасних **арбітражних судів**.

Недоліком арбітражної системи вирішення конфлікту можна вважати абсолютну перемогу або абсолютну поразку однієї зі сторін через те, що обидві сторони зобов'язані підкоритися ухвалі суду, незалежно від того, згодні вони з ним, чи ні. Зазвичай, арбітражне рішення завершує не лише конфлікт, а й відносини між його сторонами. Медіація необхідна в таких випадках:

- коли потрібно прийти до того чи іншого рішення в результаті переговорів і зафіксувати його документально;
- коли між сторонами є домовленості, які вони не можуть або не бажають розкривати третім особам (в суді) і хочуть зберегти конфіденційність;

- коли роздратування та емоції конфлікуючих сторін перешкоджають ефективному спілкуванню сторін;
- коли сторони обмежені часовими межами й економлять кошти;
- коли сторони хочуть залишатися в партнерських або дружніх відносинах.

Медіація дозволяє сторонам вийти з глухого кута, продемонструвати високий рівень культури спілкування сторін, тоді як після судового розгляду зазвичай усе закінчується розривом відносин чи іншими неприємними наслідками.

Статистика розвинених країн засвідчує, що 83 – 85% усіх конфліктів з використанням медіаторів є успішними. Навіть якщо бажаного результату не досягнуто, то залучення медіаторів сприяє порозумінню між сторонами та позитивно впливає на сприйняття дії протилежної сторони в судовому процесі.

Функції медіаторів:

1. *Оцінювач конфліктів.* У цій ролі медіатор повинен зважено і ретельно вивчити все, що стосується учасників конфлікту, зібрати про них інформацію такими способами:

- вивчити досьє, газетні статті, проаналізувати Інтернет-ресурси, що є у його розпорядженні;
- проаналізувати поведінку протидіючих сторін у попередніх конфліктах, якщо вони мали місце;
- ознайомитися з позиціями сторін у процесі розмов;
- уважно спостерігати за діями сторін під час дискусій з процедурних питань.

2. *Активний слухач.* У цій ролі медіатор повинен все уважно вислухати для того, щоб прояснити змістову і емоційну складові конфлікту. Активне слухання містить наступне:

- забезпечення зворотного зв'язку між сторонами для того, щоб упевнитися, що одна сторона почула і зрозуміла те, що говорить інша;
- відокремлення емоційних чинників від змістових питань конфлікту;
- пошук і виявлення істинних інтересів сторін;

- відокремлення питань, не пов'язаних з реальними інтересами сторін, від проблем, пов'язаних з інтересами сторін;
- прояв гніву, якщо він доцільний і має конструктивний характер;
- забезпечення можливості конфліктуючим сторонам зрозуміти їхні позиції.

3. *Неупереджений організатор процесу примирення.* У цій ролі медіатор повинен:

- завдавати тон процесу переговорів;
- допомагати сторонам у досягненні процедурних угод;
- створювати умови для встановлення коректних стосунків між сторонами;
- утримувати сторони в межах правил ведення договірної процесу;
- забезпечувати й підтримувати психологічне задоволення кожної зі сторін ходом і результатами переговорного процесу.

4. *Бути генератором альтернативних пропозицій.* У цій ролі медіатор зобов'язаний допомогти протидіючим сторонам знайти інші вирішення, які, зрештою, можуть врятувати репутацію сторін.

5. *Стати джерелом інформації.* Медіатор повинен забезпечувати учасників конфлікту інформацією або надавати їм допомогу в її пошуку, але не повинен давати ніяких юридичних тлумачень, роз'яснень чи порад, навіть якщо він є адвокатом, не залежати від усілякого роду побічної інформації, уточнень та інтерпретацій. Медіатор не може втручатися в позиції сторін.

6. *Навчати сторони правилам ведення партнерських переговорів.* У цій ролі медіатору слід навчати сторони думати, діяти і вести переговори з настановою на співпрацю. Більшість учасників конфлікту не знають, як вести переговори з настановою на співпрацю, і потребують навчання та допомоги при напруженні й пошуку рішень, які б задовольняли як їхні власні інтереси, так і інтереси іншої сторони.

Принципи медіації:

1. *Неупередженість:*

- медіатор має виконувати свою роботу об'єктивно і чесно. Він повинен проводити медіацію тільки тих справ, в яких може залишатися

неупередженим і справедливим. *Ідея неупередженості* є центральною в процесі медіації. Якщо медіатор не здатен проводити процес безпристрасно, він зобов'язаний припинити медіацію;

– якість процесу медіації підвищується, коли у сторін є впевненість у безсторонності медіатора;

– якщо медіатор призначається судом або іншою інституцією, то ця організація повинна докласти максимуми зусиль щодо забезпечення неупередженості без послуг медіатора;

– медіатор повинен остерігатися упереджень, заснованих на особистих характеристиках сторін, їхнього соціального походження або поведінки на медіації;

– медіатор повинен виявити наявні або потенційні власні інтереси в конфлікті. Після цього він повинен відмовитися від медіації або ж отримати згоду сторін на проведення медіації. Якщо всі сторони погодяться на медіацію після того, як були поінформовані, медіатор може продовжити медіацію. Проте якщо інтерес у конфлікті породжує певні сумніви в об'єктивності процесу, медіатор має відмовитися від процесу.

2. Конфіденційність:

– медіатор не повинен розголошувати хід і результати медіації, якщо на це немає дозволу всіх сторін, або якщо цього не вимагає закон;

– гарантія конфіденційності є важливою для сторін. Якщо медіатор проводить приватні засідання зі сторонами, зміст таких засідань, з погляду конфіденційності, має бути обговорений з усіма сторонами заздалегідь;

– медіатор повинен уникати передачі будь-кому інформації про поведінку сторін під час процесу медіації, якості проходження справи або пропонувані рішення.

Конфіденційність не може тлумачитися як обмеження або заборона на моніторинг, наукові дослідження або оцінку програм медіації відповідними людьми. За відповідних обставин науковцям може бути дозволений доступ до статистичних даних і, з дозволу сторін, до зареєстрованих справ, на

присутність під час самого процесу медіації та на інтерв'ю з учасниками медіації.

3. Добровільність:

- медіація – це добровільний процес, заснований на прагненні сторін досягти чесної та справедливої угоди;
- жодну сторону не можна примусити до участі в медіації;
- кожен учасник може вийти з процесу медіації на будь-якому етапі;
- згода з результатом процесу медіації є також суто добровільною;
- сторони самі контролюють хід і результати медіації;
- послуги медіатора протягом усієї процедури сприймаються обома сторонами добровільно.

Медіатором може виступати хто завгодно, проте існують групи людей, які через їхній статус відносяться до офіційних медіаторів:

- міждержавні організації (*ООН*);
- державні правові інститути (*арбітражний суд, прокуратура*);
- державні спеціалізовані комісії;
- представники правоохоронних органів (*дільничний інспектор у побутових конфліктах*);
- керівники щодо своїх підлеглих;
- громадські організації (*профспілки*);
- професійні медіатори-конфліктологи.

До неофіційних медіаторів, до яких можна звернутися за допомогою завдяки їхній освіті або значному життєвому досвіду, можна віднести:

- представників релігійних організацій;
- професійних психологів;
- соціальних педагогів;
- юристів.

У ролі спонтанних медіаторів можуть виступати свідки конфліктів, друзі та родичі, неформальні лідери та колеги по роботі.

Типи медіаторів:

- *третейський суддя*. Володіє максимальними можливостями для вирішення проблеми, вивчає проблему всебічно, його рішення не оскаржують;
- *арбітр* характеризується так само, але сторони конфлікту можуть не погодитися з його ухвалами і звернутися до іншого;
- *посередник* володіє необхідними знаннями і забезпечує конструктивне вирішення конфлікту, але відіграє нейтральну роль і остаточне вирішення приймають опоненти;
- *помічник* організовує зустрічі, але не бере участі в обговоренні проблем;
- *спостерігач* тільки присутній у зоні конфлікту і своєю присутністю пом'якшує його протікання.

Тактика дії медіатора:

- почергове вислуховування учасників конфлікту. Застосовується для з'ясування ситуації та вислуховування пропозицій;
- директивна дія. Акцентування уваги на слабких моментах у позиціях опонентів з метою схилити їх до примирення;
- операція. Медіатор веде переговори при одночасній участі обох сторін;
- тиск на одного з опонентів. Посередник доводить одному з учасників конфлікту помилковість його позиції;
- човникова дипломатія. Медіатор розділяє конфліктуючі сторони і постійно курсує між ними, погоджуючи їхні позиції.

Стадії медіації:

1) Формування структури і довіри.

Ця стадія закладає основу взаємин і робить процес медіації зрозумілим і прийнятним для учасників. Доцільно розташувати учасників так, щоб вони зручно сиділи (відповідно до їхніх бажань – командою, індивідуально), добре чули і бачили один одного (*комфорт, комунікація, можливість контролю*). Що ж до позиції самого медіатора, то вона має підкреслювати його нейтральність щодо проблеми й опонентів.

2) Оголошення медіатором ролей, які виконуватимуться ним і учасниками під час переговорів.

Необхідно відразу ж подякувати учасникам за те, що вони обрали саме цей спосіб урегулювання конфлікту і пришли на зустріч. Далі відбувається обговорення й ухвалення правил поведінки, коли учасники мають усвідомити, що їхня поведінка не може бути безконтрольною та безкарною (*за серйозне запізнення на переговорний процес винуватець сплачує штраф, а передчасний вихід із переговорного процесу має супроводжуватися письмовою заявою*);

3) Учасники конфлікту розповідають про своє бачення проблеми.

З'ясування прихованих проблем. Застосовуючи відкриті питання і слухаючи їх мовчки, медіатор поступово бере хід дискусії в свої руки і починає керувати нею. Якщо учасники переговорів дуже роздратовані й обстановка стає вибухонебезпечною, має сенс переривати їх у певний момент. Щоб таке переривання не виглядало недемократичним, можна наперед домовитися про фіксований час кожного виступу;

4) Вивчення очікувань учасників.

Медіатор робить уявний прогноз про можливості задоволення очікувань і необхідні для цього технології.

5) Аналіз фактів і виявлення проблем.

Для того, щоб вирішення було ухвалене, всі учасники повинні мати рівний обсяг інформації і добре розуміти стан проблем. Завдання медіатора на цій стадії – виявити всі існуючі проблеми, оскільки більшість конфліктів мають комплексний характер. Учасники вирішують, чи хочуть вони досягти угоди з усіх заявлених проблем, чи тільки з деяких, а також визначають черговість їхнього розгляду; так само ухвалюється принципове рішення про продовження або згортання роботи.

б) Пошук альтернатив.

До пошуку вирішення залучаються всі учасники переговорного процесу. Робиться аналіз нових критеріїв вирішення проблеми, а саме:
– прогноз розвитку подій у випадку ухвалення даного рішення;

- наслідки (економічні, соціальні, політичні), що виникнуть при ухваленні рішення;
- правові норми та фінансові ресурси, що сприятимуть виконанню даного рішення, або що перешкоджатиме йому;
- нові обставини, які можуть виникнути при виконанні прийнятної ухвали.

7) Переговори й ухвалення рішення.

З метою реалізації цього завдання корисно розпочати діалог сторін із найменш значущих питань, а потім зробити акцент на тих компромісах, яких можна досягнути в результаті діалогу. Слід пам'ятати, що дуже довгий список пропозицій для обговорення утруднює ухвалення рішення. Роль медіатора на цьому етапі полягає в тому, щоб розповісти про процедури та технології, що здатні допомогти ухваленню ефективного рішення. Далі медіатор контролює організаційно-технологічну сторону переговорів, тоді як розмову за змістом ведуть самі учасники.

На цьому етапі медіатор розпочинає взаємодію між сторонами і стежить за тим, щоб кожному учасникові була надана можливість висловитися, внести свої пропозиції й оцінити пропозиції інших без будь-якого тиску. Ця стадія є досить важкою, і варто пам'ятати, що відповідальність за ухвалення рішень є винятковою прерогативою учасників конфлікту.

8) Складання підсумкового документа.

Медіатор організовує складання плану, уточнює формулювання і записує ухвалені рішення. Ідеальна підсумкова угода - це такі рівноправні, законні та міцні зобов'язання, що напрацьовані в наслідок переговорів і з якими погоджуються конфліктуючі сторони. Особливу увагу слід приділити процедурі підписання спільно розробленого і прийнятого сторонами документа. Потискання рук або підняття келихів із шампанським будуть слугувати тут символом того, що сторони подолали конфронтацію.

Після закінчення переговорів їх учасники зазвичай готують звіт. При складанні звіту доцільно відповісти на такі питання:

- що сприяло успіху переговорів, які виникали труднощі, як вони долалися;
- що не було врахованим при підготовці до переговорів і чому;
- які несподіванки виникли під час ведення переговорів;
- якою була поведінка партнера на переговорах;
- які принципи ведення переговорів можливо й необхідно використовувати при веденні інших переговорів;

9) Затвердження угоди.

Медіатору разом зі сторонами угоди слід визначити, які механізми забезпечать найбільш швидке й ефективне затвердження ухваленого документа, які представники сторін будуть це виконувати, і які ресурси для цього будуть потрібні.

Отже, медіація — це процес урегулювання конфлікту між двома конфліктуючими сторонами за участю третьої нейтральної сторони. Будучи альтернативою судовій процедурі й іншим силовим способам розвитку подій, медіація має низку переваг, найголовнішою з яких є те, що вирішення конфлікту досягається шляхом ухвалення сторонами рішення на добровільній і рівноправній основі, що однаково влаштовує зацікавлені сторони.

Конфлікти, які необхідно вирішувати в суді:

1. Необхідність публічного оголошення сутності конфлікту.
2. Намагання однієї із сторін використати суд для покарання іншої сторони.
3. Необхідність контролю правоохоронних органів за поведінкою однієї зі сторін після винесення ухвали.
4. Наявність у конфлікті порушень норм Кримінального кодексу або положень Конституції України.

ГЛОССАРІЙ

Авторитет – вплив особистості, заснований на обійманій посаді, визнанні за нею права на ухвалення відповідальних рішень, зокрема з розв’язання конфліктів.

Агресія – форма поведінки учасників конфлікту, що характеризується ворожістю до протидіючої сторони. Нерідко учасники конфлікту вдаються як до словесної (дезінформація супротивника, його звинувачення і образи, плітки, підрич авторитету), так і до фізичної (військової) агресії, що містить у собі насильство, напади, терористичні акти, збройну боротьбу.

Актуалізація – процес реалізації особистістю своїх потенційних можливостей.

Акцентуація характеру – надмірна виразність окремих рис характеру, що являє собою граничні варіанти норми. За несприятливих обставин може призводити до змін поведінки особистості в критичних (у тому числі конфліктних) ситуаціях, а також до розвитку патологічних порушень особистості.

Антагонізм – непримиренна суперечність. Антагоністам властива тенденція до застосування насильства.

Арбітр — посередник, третейський суддя.

Арбітраж — спосіб розв’язання спорів, за якого сторони звертаються до арбітрів (третейських суддів), які обираються самими сторонами чи призначаються за їхньої згоди або в порядку, встановленому законом.

Вертикальний конфлікт – конфліктна взаємодія суб’єктів вертикального підпорядкування: керівник — підлеглий, підприємство – вища установа, мале підприємство – фундатор. Особливість цього виду конфліктів — споконвічно різне співвідношення між владою та підлеглими, різні можливості при їхній взаємодії.

Врегулювання конфлікту – часткове розв’язання конфлікту, припинення відкритої протидії сторін. При цьому можуть зберігатися внутрішні причини, що спонукають до конфлікту.

Горизонтальний конфлікт – конфліктна взаємодія рівних (з ієрархічним рівнем) суб'єктів: керівників одного рівня, підприємств або спеціалістів між собою.

Депривація – позбавлення або обмеження можливостей задоволення будь-яких потреб, що супроводжується комплексними емоційними переживаннями.

Динаміка конфлікту – процес розвитку конфлікту під впливом певних чинників і умов, що містить у собі прихований період (виникнення проблемної ситуації у взаємодії суб'єктів, її усвідомлення ними, спроби розв'язати її неконфліктними методами, виникнення передконфліктної ситуації), відкритий період (інцидент, конфліктна взаємодія, завершення конфлікту), розвиток постконфліктної ситуації.

Діагностика конфлікту – діяльність із визначення сутності, виду й особливостей конфлікту на підставі його аналізу, а також сукупність методів і принципів вивчення конфліктів.

Розв'язання конфлікту – одна з форм завершення конфлікту, сукупність позитивних дій (рішень) самих учасників конфлікту, що припускає наявність взаємоприйняттого вирішення проблеми, яке має особисту значущість для учасників конфлікту, і припиняє протиставлення учасників конфлікту та веде до гармонізації їхніх взаємовідносин.

Ескалація конфлікту — розвиток конфлікту «по вертикалі», наростання його гостроти й розмаху, пов'язане із загостренням конфліктних відносин.

Єдиноборство – суперництво між учасниками конфлікту з дотриманням встановлених правил.

Завершення конфлікту – етап у динаміці конфлікту, що полягає в припиненні, закінченні конфлікту з будь-яких причин. Завершення конфлікту може протікати в таких формах: розв'язання, врегулювання, загасання, переростання в інший конфлікт, усунення конфлікту.

Інтерес – реальна причина усвідомлених соціальних, зокрема, конфліктних, дій певних груп та індивідів. У підґрунті інтересу лежать безпосередні спонукання, потреби, мотиви.

Клімат соціально-психологічний – загальна соціально-психологічна характеристика стану групи, особливості сформованих у ній міжособистісних відносин.

Колізія – активна протидія взаємовиключних позицій, принципів, правових або моральних норм.

Компроміс — 1) стратегія поведінки, що передбачає взаємні поступки; 2) угода протидіючих сторін на підставі взаємних поступок.

Конкуренція – 1) суперництво, активне змагання з певних проблем між окремими особами, зацікавленими в одній і тій же меті, що легко переходить у конфлікт при відповідному збігу обставин і активному застосуванні конфліктогенів спілкування; 2) стиль поведінки при врегулюванні конфлікту.

Консенсус — 1) загальна згода зі спірних питань; 2) узгодженість поглядів і орієнтацій суб'єктів, метод ухвалення рішень за взаємною згодою сторін, досягнення принципової єдності думок.

Конфліктогени – вербальні та невербальні компоненти поведінки особистості або групи, що сприяють виникненню та ескалації конфліктів.

Конфліктологія – наука про причини, форми, структуру, динаміку та шляхи розв'язання конфліктів. Об'єктом конфліктології є конфлікти між індивідами, групами, державами.

Конфлікт – активна протидія протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок чи поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії; сприйняття несумісності дій або мети.

Конфлікт деструктивний (дисфункціональний) – конфлікт, що перешкоджає ефективній взаємодії та прийняттю рішень.

Конфлікт конструктивний (функціональний) – конфлікт, що сприяє ухваленню обґрунтованих рішень, розвитку взаємовідносин і є джерелом самовдосконалення та саморозвитку особистості чи групи.

Конфлікт нереалістичний (безпредметний) – конфлікт, який має на меті відкрите вираження негативних емоцій і образ, що накопичилися, прояв ворожості тоді, коли гостра конфліктна ситуація стає не засобом досягнення конкретного результату, а самоціллю.

Конфлікт реалістичний (предметний) – конфлікт, викликаний незадоволенням певних вимог учасників або несправедливим, на думку одного чи обох учасників, розподілом між ними певних переваг, спрямований на досягнення конкретного результату.

Конфліктна ситуація — один із основних (поряд із конфліктною взаємодією) структурних елементів конфлікту; ситуація прихованого або відкритого протиборства двох чи кількох учасників, кожний із яких переслідує свої цілі, мотиви або засоби вирішення проблеми, що має особистісну значущість для кожного з її учасників.

Конфронтація — протиборство, протиставлення, сутичка сторін, інтересів, мети.

Медіатор — посередник, миротворець.

Межа конфлікту — зовнішні структурно-динамічні кордони (межі) конфлікту. Розрізняють суб'єктні (кількість основних учасників), просторові (територія, на якій відбувається конфлікт) і часові (тривалість конфлікту) межі конфлікту.

Мотив у конфлікті — спонукання до вступу в конфлікт, що пов'язане з незадоволенням потреб учасника конфлікту; сукупність зовнішніх і внутрішніх умов і причин, які викликають конфліктну активність суб'єкта.

Напруженість соціальна – особливий стан поведінки людей, специфічне сприйняття та оцінка дійсності, що створює особливу соціально-психологічну атмосферу, яка супроводжує соціальні конфлікти.

Насильство – засіб впливу певної особистості (соціальної групи, держави) за допомогою різноманітних форм примусу на іншу особистість (соціальну групу, державу) в конфлікті з метою отримання чи збереження матеріальних, політичних, психологічних або інших переваг, завоювання тих чи інших

позицій; тип дії або поведінки соціальних суб'єктів у конфлікті, через які, їхній опонент (особистість, група) піддається фізичному тиску або зазнає прямих фізичних ушкоджень.

Неофіційне посередництво – посередництво, в якому в ролі посередника виступають неурядові організації чи приватні особи.

Об'єкт конфлікту – конкретна матеріальна (ресурс), соціальна (влада) або духовна (ідея, принцип, норма) цінність, до володіння або користування якою прагнуть обидва учасники конфлікту.

Офіційне посередництво – посередництво, в якому в якості посередника виступають держави або міжурядові організації чи влада.

Переговори – засіб розв'язання конфліктів, при якому кожна зі сторін висуває власний набір вимог, але схильна до поступок. Зазвичай передбачається рівноправність сторін, виключаються спроби силового вирішення конфлікту.

Переговори ведуться на підставі певних і схвалених учасниками правил і припускають, що сторони мають не лише власні, а й загальні інтереси. Одним із основних елементів переговорів є отримання та обмін інформацією з метою досягнення згоди.

Попередження конфлікту – організація взаємодії та співпраці людей, що виключає або зводить до мінімуму можливість виникнення конфліктів між ними; діяльність суб'єктів взаємодії (або одного з них), а також третіх осіб (посередників) щодо усунення об'єктивних і суб'єктивних причин конфлікту, що назріває.

Посередництво — допомога неупередженої людини чи організації конфліктуючим сторонам з метою врегулювання конфлікту шляхом переговорів. Передбачає регламентовану процедуру, що закінчується, зазвичай, підписанням угоди. Поліпшує комунікацію та готує умови для висування пропозицій.

Предмет конфлікту – матеріальні або духовні цінності чи обставини, через які виник конфлікт. Предметом можуть бути економічні, територіальні, політичні, релігійні, мовні й інші обставини. Причини конфлікту —

сукупність обставин (об'єктивних і суб'єктивних), наявність або дія яких призводить до виникнення конфліктів.

Прогнозування конфлікту – обґрунтоване припущення можливості виникнення або розвитку конфлікту в майбутньому.

Процедура примирення – розгляд колективного трудового спору з метою його розв'язання комісією з примирення або сторонами за участю посередника.

Співробітництво – стратегія поведінки в ситуації конфлікту яка зорієнтована на спільний пошук вирішень, що задовольняють інтереси всіх сторін.

Стратегія поведінки в конфлікті — загальна орієнтація і лінія поведінки особистості або групи в конфлікті.

Суперечність (соціальна) – розбіжність інтересів людей, соціальних груп. Крім поняття соціальних суперечностей вживаються також поняття діалектичних, політичних, економічних, ідеологічних, антагоністичних і неантагоністичних, основних і неосновних, внутрішніх і зовнішніх суперечностей тощо. Виділяються три періоди існування суперечностей: виникнення, розгортання та розв'язання.

Суперництво – стратегія поведінки учасника конфлікту, що полягає в орієнтації на свої інтереси, нав'язуванні іншій стороні кращого для себе вирішення, відкритій боротьбі за реалізацію своїх інтересів.

Тактика поведінки в конфлікті — сукупність засобів і прийомів впливу на учасника конфлікту, за допомогою яких реалізується стратегія поведінки для досягнення мети в конфлікті.

Терор — 1) політика залякування супротивника насильницькими методами; 2) форма насильства, що характеризується особливою жорстокістю, приниженням дійсного чи удаваного супротивника. Терор може бути спрямованим проти конкретної особи (політичного чи державного діяча) або проти випадкових осіб.

Учасник конфлікту – суб'єкт (особа, група, організація, держава), безпосередньо втягнутий в усі фази конфлікту.

Фрустрація — психологічний стан наростаючого емоційно-вольового напруження, що виникає в конфліктних ситуаціях і заважає досягненню мети або задоволенню потреб і бажань, загрожує людині або її престижу чи принижує людську гідність.

Цінності моральні – узагальнені уявлення людей щодо мети і норм своєї поведінки, котрі обумовлені історичним досвідом, економічним становищем і культурою.

Юридична допомога — процес консультування або надання допомоги кваліфікованим юристом. Мета допомоги — дійти згоди в складних питаннях без порушення чинного законодавства.

Юридичний конфлікт — 1) спори, що виникають і розвиваються у зв'язку з об'єктивно існуючими суперечностями між існуючими правовими нормами, які належать до одного й того ж предмета, або будь-який інший конфлікт, в якому спори так чи інакше пов'язані з правовими відносинами сторін (їх юридично значущими діями або станом). Інтереси протилежних сторін, суб'єкти чи мотивація їхньої поведінки або об'єкт конфлікту наділені правовими ознаками, а конфлікт тягне за собою юридичні наслідки; 2) протиборство суб'єктів права з протилежним розумінням і діями стосовно принципів і норм права з метою зміни свого статусу та правового стану.

Список літератури

Базова

1. Балабанова Л. В. Конфліктологія : підручник / Л. В. Балабанова, К. В. Савельєва. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. – 468 с.
2. Ващенко І. В. Конфлікти великих соціальних груп / І. В. Ващенко, С. П. Гіренко. – Х. : Бурун-Книга, 2006. – 208 с.
3. Гірник А. М. Основи конфліктології : навч. посібник / А. М. Гірник. – К. : Києво-Могилянська академія, 2010. – 222 с.
4. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами управління : навч. посібник / Т. В. Дуткевич – К. : Академвидав, 2005. – 456 с.
5. Герасіна Л. М. Конфліктологія : підручник для студентів вищ. навч. закл. / Л. М. Герасіна, М. І. Панов, Н. П. Осіпова та ін. – Харків : Право, 2002. – 256 с.
6. Нагаєв В. М. Конфліктологія : навч. посібник / В. М. Нагаєв. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 198 с.
7. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник / М. Пірен. – К. : МАУП, 2007. – 360 с.

Допоміжна

1. Гіренко С. П. Агресивна поведінка особистості в конфлікті / С. П. Гіренко // Вісник ХГУ. Психологія. – 2000. – № 6. – С. 56 – 59.
2. Довгань П. Службові конфлікти та інтриги: різні види службових конфліктів / П. Довгань // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. – 2001. – № 2. – С. 403 – 413.
3. Занюк С. С. Психологія мотивації та емоцій : навч. посібник / С. С. Занюк. – Луцьк : Волинський держ. ун-т, 1997. – 180 с.
4. Ішмуратов А. Т. Конфлікт і згода / А. Т. Ішмуратов – К. : Наук. думка, 1996. – 190 с.
5. Корнелиус Х. Конфликт. Выиграть может каждый : [пер. с англ.] / Х. Корнелиус, Ш. Фейр. – М. : АСТ Харвест, 2003. – 212 с.
6. Ложкин Г. В. Практическая психология конфликта / Г. В. Ложкин, Н. И. Пов'якель. – К. : МАУП, 2002. – 256 с.
7. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. - К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
8. Эллис А. Психотренинг по методу Альберта Эллиса : [пер. с англ.] / А. Эллис. – М. : Генезис, 2002. – 336 с.

Інтернет-ресурси

1. Національна бібліотека України імені І. В. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.nbuv.gov.ua.
2. Національна парламентська бібліотека України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.nplu.kiev.ua.
3. Електронна бібліотека підручників [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ellib.ua.

4. Електронна бібліотека підручників [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.pidruchniki.com.ua.
5. Герасіна Л. М. Конфліктологія [Електронний ресурс] : навч. посібник / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік [та ін.]. – Режим доступу : http://nulau.edu.ua/materials/files/sociology_and_polit/0007/01.pdf.
6. Ємельяненко Л. М. Конфліктологія [Електронний ресурс] навч. посібник / Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко. – Режим доступу : http://www.ebk.net.ua/Book/psychology/yemelyanenko_konfliktoholiya/index.htm.
7. Коваленко Д. В. Конфліктологія [Електронний ресурс] : навч. посібник / Д. В. Коваленко, І. М. Шалімова, О. М. Керницький, В. А. Бурбега. – Режим доступу : <http://pidruchniki.com/85341/psihologiya/konfliktologiya>.
8. Миронова О. М. Конфліктологія [Електронний ресурс] : навч. посібник / О. М. Миронова, О. В. Мазоренко. - Режим доступу : http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/NMP_0092.pdf.
9. Орлянський В. С. Конфліктологія [Електронний ресурс] : навч. посібник / В. С. Орлянський. - Режим доступу : <http://westudents.com.ua/knigi/510-konflktologiya-orlyanskiy-BS.html>.
10. Сорокіна Е. Г. Конфліктологія в соціальній роботі [Електронний ресурс] : навч. посібник / Е. Г. Сорокіна, М. В. Вдовіна. - Режим доступу : http://stud.com.ua/2745/psihologiya/konfliktologiya_v_sotsialniy_roboti.
11. Скібіцька Л. І. Конфліктологія [Електронний ресурс] : навч. посібник / Л. І Скібіцька. - Режим доступу : <http://subject.com.ua/pdf/151.html>.
12. Тихомирова Є. Конфліктологія та теорія переговорів [Електронний ресурс]: підручник / Є. Тихомирова, С. Постоловський. - Режим доступу : <http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/417/1/conflictology.pdf>.

Навчальне електронне видання
комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

КОНФЛІКТОЛОГІЯ
Опорний конспект лекцій
для студентів денної та заочної форм навчання
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

Укладачі:
ГОЛОВКО Олександра Владиславівна
ЛИСАК Наталя Олегівна
ПЕТРЕНКО Наталя Володимирівна

Відповідальний за випуск зав. кафедри суспільних та гуманітарних
дисциплін канд. іст. наук проф. Міносян А. С.

В авторській редакції

План 2018 р., поз. 161

Підп. до друку 27. 03. 2018 р. Один електронний оптичний диск (CD-ROM);
супровідна документація. Об'єм даних 165 Кб. Тираж 20 прим.

Видавець і виготівник
Харківський державний університет харчування та торгівлі
вул. Клочківська, 333, Харків, 61051.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4417 від 10.10.2012 р.