

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІНІСТЕРСТВО ТРАНСПОРТУ ТА ЗВ'ЯЗКУ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЕКОНОМІКО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ТРАНСПОРТУ

КОНФЛІКТОЛОГІЯ

Конспект лекцій

*Рекомендовано
для студентів вищих технічних навчальних закладів*

Київ 2008

УДК 378.1
ББК 66.01я73
К.....

К50 Конфліктологія: Конспект лекцій. Для підготовки магістрів усіх форм навчання /В.Я.Галаган, В.Ф.Орлов, О.М.Отич. – К.: ДЕГУТ, 2008. – 293 с.

У навчально-методичному посібнику викладено теоретичні основи конфліктології з урахуванням особливостей виникнення, розвитку і розв'язання конфліктів у навчальних закладах. Зміст посібника охоплює конспект лекцій з курсу "Конфліктологія" для студентів і магістрантів вищих технічних навчальних закладів; план лекційних занять, а також список рекомендованої літератури.

Запропонований матеріал сприятиме вивченню навчального курсу, підготовці до практичних занять, проведенню підсумкового контролю знань, визначенню рівня конфліктологічної компетентності майбутніх спеціалістів і магістрів, викладачів вищих навчальних закладів.

Для студентів денної, дистанційної та заочної форм навчання у вищих навчальних закладах.

*Рекомендовано до друку на засіданні кафедри суспільних і гуманітарних наук
Державного економіко-технологічного університету транспорту.
Протокол № 10 від 20.05.2008 р.*

Рецензенти:

Домаранський О.О. – заступник завідуючого секретаріатом Комітету Верховної Ради України з питань науки і освіти.

Помиткін Е.О. – кандидат психологічних наук, старший науковий співробітник, завідувач відділу педагогічної психології і психології праці Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих АПН України.

Ягунов В.В. – доктор педагогічних наук, професор, проректор з наукової роботи Об'єднаного інституту при Національній академії оборони України.

Павко А.І. – доктор історичних наук, професор, завідувач кафедри суспільних і гуманітарних наук Державного економіко-технологічного університету транспорту.

Автори: **В.Я. Галаган** – доктор історичних наук, професор,
В.Ф. Орлов – доктор педагогічних наук, професор,
О.М. Отич – кандидат педагогічних наук, старший науковий співробітник

ISBN 966-7737-59-4
ББК 66.01я73

© Галаган В.Я., Орлов В.Ф., Отич О.М., 2008.
© Державний економіко-технологічний університет транспорту, 2008

ЗМІСТ

Вступ	4
ЛЕКЦІЯ 1. Конфліктологія: наука і мистецтво.....	6
ЛЕКЦІЯ 2. Сутність і структура конфлікту.....	12
ЛЕКЦІЯ 3. Основні типи і види конфліктів.....	23
ЛЕКЦІЯ 4. Передумови виникнення та стадії розвитку конфлікту.....	46
ЛЕКЦІЯ 5. Змістовий та структурно-функціональний аналіз конфлікту.....	65
ЛЕКЦІЯ 6. Стратегії, тактики та стилі поведінки учасників конфлікту.....	93
ЛЕКЦІЯ 7. Психологічні методики подолання негативних емоцій у конфлікті.....	104
ЛЕКЦІЯ 8. Сутність, правила та способи розв’язання і врегулювання конфліктів.....	136
ЛЕКЦІЯ 9. Сутність профілактики та передумови успішності запобігання конфліктам.....	206
Висновки	247
Творчі завдання й питання для обговорення на практичних заняттях	262
Питання для самоконтролю	267
Рекомендована література	270
Словник ключових конфліктологічних термінів	272
Додатки	280
Додаток А. Навчальний план і програма курсу „Конфліктологія”.....	280
Додаток Б. Тематика лекцій з конфліктології.....	285
Додаток В. Приклади розв’язання творчих завдань з конфліктології на мистецькому матеріалі.....	288

ВСТУП

Неймовірне прискорення ритму сучасного життя, зумовлене переходом суспільства до постіндустріального етапу свого розвитку, негативно позначається на самопочутті та психофізичному стані особистості, призводить до перевтоми, інформаційних стресів, депресій і нервових зривів. А це, у свою чергу, провокує конфлікти в різних сферах суспільної та професійної діяльності людей.

Прагнучи захиститись від цих шкідливих явищ, керівники підприємств і організацій різних галузей все більше звертаються сьогодні до психологічної науки, в якій шукають теоретичне обґрунтування механізмів і практичні рекомендації щодо гармонізації стосунків з підлеглими та партнерами, врівноваження свого внутрішнього стану, запобігання і розв'язання різноманітних конфліктів тощо.

Для майбутніх працівників транспортної галузі вивчення конфліктології є особливо необхідним, оскільки ця сфера є досить складною і надзвичайно відповідальною. Від неї залежить ефективність реалізації різноманітних напрямів економічної й політичної діяльності усієї держави. Будь-яке порушення, затримка, конфлікт на транспорті тягне за собою збій загальнодержавного соціально-економічного механізму, становить загрозу національній безпеці України.

Тому спеціалісту транспортної галузі для стабільної й ефективної професійної діяльності конче необхідне знання сутності, ознак, етапів розгортання та засобів попередження конфліктів; типології “складних” працівників і механізмів налагодження з ними продуктивної співпраці тощо. Виняткової важливості набуває вироблення в майбутніх керівників транспортної сфери умінь психологічного захисту своєї особистості й саморегуляції власної професійної діяльності, оволодіння психологічними техніками аналізу і подолання конфліктів.

Саме цим зумовлюється необхідність введення до планів професійної підготовки студентів та магістрантів інженерно-технічних спеціальностей навчального курсу «Конфліктологія».

ЛЕКЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ З КУРСУ

ЛЕКЦІЯ 1. КОНФЛІКТОЛОГІЯ: НАУКА І МИСТЕЦТВО

Конфліктологія – це *наука*, що вивчає закономірності та механізми виникнення і розвитку конфліктів, а також *мистецтво* практичного управління ними.

Її завданням є розробка теорії і вивчення практики попередження та розв'язання конфліктів.

Ми знаємо, що уникнути конфліктів у житті неможливо, отже, слід навчитися не лише запобігати їм, але й управляти ними, скеровуючи їх у конструктивне русло.

Предметом вивчення конфліктології як науки є конфлікт як соціальне явище.

Принципи конфліктології:

1. Науковості.
2. Цілісності й системності наукових знань.
3. Зв'язку теорії з практикою.
4. Гуманістичної спрямованості.

Метою вивчення дисципліни “Конфліктологія” є ознайомлення студентів із сутністю, структурою та ознаками конфлікту як соціального феномену; формування в них умінь діагностувати, прогнозувати, розв'язувати і попереджувати різноманітні конфліктні ситуації (виробничі, побутові, соціально-трудова, соціально-економічні, подружні тощо); оволодіння майбутніми спеціалістами методиками психологічного захисту та управління емоціями у конфлікті.

Основні завдання курсу полягають у:

- навченні студентів аналізувати причини виникнення конфліктів, визначати ознаки їх прояву, види, типи, спрямованість і межі поширення;

- засвоєнні ними моделей поведінки у конфлікті, правил організації безконфліктної взаємодії, урегулювання та вирішення конфліктів;
- ознайомленні їх з основними стратегіями, тактиками та технологіями розв'язання конфліктів;
- залученні до самостійного прийняття рішень у ході створеної у діловій грі конфліктної ситуації;
- опануванні техніками арт-терапії, психологічними прийомами виходу з конфліктних ситуацій тощо.

За підсумками вивчення курсу “Конфліктологія” студенти повинні отримати уявлення про сучасні наукові підходи до визначення сутності конфліктології як науки і мистецтва управління конфліктами, оволодіти категоріальним апаратом конфліктології, засвоїти основні правила безконфліктного спілкування, осмислити способи вирішення конфліктних ситуацій, зрозуміти закономірності та опанувати найефективнішими методами діагностики і попередження конфліктів.

Конфліктологія тісно пов'язана з такими науками як: менеджмент, психологія управління, загальна психологія, психологія ділового спілкування, психофізіологія, соціологія, філософія та іншими науками. Ці зв'язки реалізуються:

- 1) у формі запозичення основних ідей та підходів (зокрема, розв'язання конфліктів з гуманістичних позицій ґрунтується на ідеях гуманістичної філософії та психології);
- 2) запозичення методів інших наук (психологічних, соціологічних методів дослідження – тести, опитувальники, анкети, інтерв'ю); статистичних методів обробки експериментальних даних.

Поняттєвий апарат конфліктології складають основні поняття даної науки, серед яких: *конфлікт, конфліктна поведінка, конфліктна ситуація, ескалація конфлікту, реверсія конфлікту, конфліктогени, сторони конфлікту* тощо.

Виникла ця наука порівняно недавно, в другій половині ХХ століття. У 80-ті роки ХХ століття виникли перші конфліктологічні центри у США та інших країнах. За ініціативою ООН у 1986 році в Австралії створений Міжнародний центр вирішення конфліктів, діяльність якого спрямовується на розробку конфліктологічних проблем у різних сферах соціальної практики: філософії, політології, правознавства, військової справи тощо. В наш час конфліктологія перебуває на завершальному етапі виокремлення в самостійну науку. У цих умовах першочерговими завданнями класифікації виступають уточнення меж тієї безлічі конфліктів, які є об'єктом науки, і виділення найбільш загальних структурних одиниць в об'єктному полі конфліктології.

Від початку вивчення конфлікту як психологічного явища не вщухають суперечки про те, що він несе для людини – благо чи зло. Ряд психологів стверджує, що конфлікт є благом, тому що він:

- допомагає виявити проблему й різні точки зору на неї, знайти різні підходи до усунення проблем;
- сприяє підвищенню ефективності діяльності;
- іноді може згуртувати колектив проти зовнішнього тиску.

Прихильники іншої точки зору стверджують, що конфлікт є злом, тому що він:

- веде до погіршення соціально-психологічного клімату в колективі;
- підвищує нервовість людей, призводить до стресів;
- відволікає увагу багатьох людей від виконання безпосередніх службових обов'язків.

Насправді, мають рацію обидві сторони, тому що конфлікт – це надзвичайно складне й суперечливе соціально-психологічне явище, до глибинних причин виникнення й розвитку якого вчені ще тільки приступають. При всіх плюсах і мінусах конфліктів вони є неминучими і, більше того, – найчастіше необхідними. Іноді конфлікт є єдино вірним способом розв'язання складної проблеми.

Особливе місце конфлікт займає у діяльності педагога вищої школи у його взаємодії зі студентами, викладачами, керівниками ВНЗ. Водночас, цей напрям конфліктології до цього часу залишається мало дослідженим. Однак, його наукове і практичне значення зростає разом із нагальною потребою підвищити в університетах якість підготовки спеціалістів і магістрів.

Майбутній магістр – це потенційний керівник високого рівня й викладач. Його управлінська та педагогічна майстерність безпосередньо залежить від компетентності щодо встановлення стосунків, налагодження ефективної взаємодії зі студентами, колегами, викладачами, оволодіння знаннями і вміннями розпізнавати джерело конфліктної ситуації, аналізу і діагностування, навичок управління конфліктом.

Важливим завданням будь-якої науки є впорядкування та приведення в систему знань про ту сукупність явищ, які виступають об'єктом її вивчення. Обґрунтованість і детальність класифікації може бути одним з критеріїв ступеня розвитку науки. Тому класифікація конфліктів – це необхідний елемент системного підходу у конфліктології. Класифікація конфліктів уможливорюється на основі застосування адекватних методів їх дослідження.

Методи дослідження у конфліктології

Науковий метод – це історично сформований спосіб одержання безсумнівних фактів, які, на думку *І.П. Павлова*, є “повітрям будь-якої науки”. Історія наукового пізнання виробила багато методів, кожний з яких має свої можливості, переваги й недоліки, порівняно з іншими методами. У цьому контексті некоректно говорити про гарні й погані методи, як, втім, і про пошук одного універсального інструменту – кожен з наукових методів може бути ефективним лише за умови досконалого володіння ним. Використання методу, серед іншого, передбачає чітке уявлення про те, де й коли його треба застосовувати, наскільки достовірні дані можна одержати за його допомогою.

Психологія у своїй практиці використовує дві групи методів – загальнонаукові й власне психологічні. Перші використовуються більшістю наук, як природничих, так і гуманітарних: експеримент, спостереження, бесіда,

аналіз продуктів діяльності, опитування, самоспостереження та ін. Саме тому, говорячи про методи конфліктології, обмежимося спочатку колом загальнонаукових.

Добре відомо, що своєрідність їхнього застосування у конфліктології як галузі соціальної психології визначається, насамперед, особливими властивостями психічних явищ (ідеальність, суб'єктивність і неможливість безпосереднього спостереження), на відміну, наприклад, від хімічних, фізичних, біологічних явищ. Ця своєрідність повинна бути добре відома студентам магістратури, майбутнім викладачам ВНЗ з курсів загальної, вікової й педагогічної психології.

Доцільно в теоретико-методологічному плані розрізнити поняття „методи”, „методики” й „техніки” діагностування, у тому числі й соціально-психологічного. Під **методом** слід розуміти один з універсальних способів осягнення, пізнання, опису явищ дійсності, в основі яких лежить якийсь один принцип. Під **методикою** розуміємо сукупність методичних і технічних прийомів, що модифікують даний метод своєрідністю, послідовністю й взаємозв'язком цих прийомів. Методики на відміну від методу, що носить більш універсальний характер, завжди “прив'язані” до вивчення певного конкретного предмету (наприклад, методика ДМО – діагностика міжособистісних відносин *Т. Лірі*). Під **технікою** діагностування прийнято розуміти сукупність спеціальних прийомів для ефективного використання того чи іншого методу (наприклад, прийоми статистичного аналізу, прийоми контролю надійності інформації, прийоми вимірювання кількісних характеристик тощо).

Становить інтерес класифікація методів соціальної психології, розроблена *В.Е. Кузьміним* і *В.Е. Семьоновим* у монографії “Методи соціальної психології”. У цій класифікації вся сукупність методів упорядковується в такий спосіб:

1. Методи емпіричного дослідження:

- спостереження;
- вивчення документації;
- опитування (інтерв'ювання, анкетування);

- спеціалізовані соціально-психологічні методи (соціометрія; експертна або групова оцінка тощо);

- тести;
- експеримент.

2. Методи моделювання (створення різноманітних моделей досліджуваних процесів та явищ: теоретичних, концептуальних, описових тощо).

Особливістю цієї класифікації є те, що в першому блоці методи соціально-психологічної діагностики розташовані в певній логічній послідовності.

До другого блоку автори монографії відносять методи моделювання, які, на їхню думку, можуть виступати як у якості джерела емпіричної інформації, так і як засіб для теоретичних побудов.

Для соціально-психологічної діагностики мають цінність методи емпіричного дослідження або збору первинної інформації про діагностований об'єкт (1) і методи аналізу первинної інформації (2). Втім, другий блок варто значно розширити, як це робиться в багатьох роботах, присвячених методології й методикам конкретних соціологічних та соціально-психологічних досліджень. Зокрема, *В.А. Отрут* до цього блоку вносить, крім соціального моделювання, й *методи опису та класифікації, типологізації, статистичний аналіз, системний аналіз, генетичний та історичний аналіз.*

Говорячи про проблеми використання в межах даної галузі конкретних експериментальних методик, багато авторів справедливо відзначають відносну бідність їхнього арсеналу. “Практично всі методи сучасної психології знаходять своє застосування у вивченні конфліктів, хоча вони далеко не завжди здатні забезпечити психологів надійною інформацією”, – відзначає *Н.В. Гришина*. Саме тому в цьому конспекті лекцій з конфліктології йдеться не про особливості методів як принципів способів одержання необхідного матеріалу, а про специфіку методик і технік їхнього використання у навчально-виховному процесі вищих навчальних закладів.

Для діагностики особливостей поведінки особистості у конфлікті успішно використовуються наступні популярні збірки психологічних тестів:

1. *"Методика визначення акцентуацій характеру" К. Леонгарда.*
2. *"Методика вивчення фрустраційних реакцій" С. Розенцвейга.*
3. *"Методика діагностики міжособистісних та міжгрупових стосунків («соціометрія»)" Дж. Морено.*
4. *"Практична психодіагностика": Методики та тести: Навчальний посібник. – Самара, 1998. (російською мовою) та ін.*

ЛЕКЦІЯ 2. СУТНІСТЬ І СТРУКТУРА КОНФЛІКТУ

Конфлікт – (від *conflictus* – сутичка) – *процес крайнього загострення суперечностей та боротьби двох чи більше сторін у розв'язанні значущої для них проблеми, який супроводжується негативними емоціями і вимагає розв'язання.*

Це відкрите або приховане протистояння цих сторін внаслідок відстоювання ними взаємовиключних інтересів, цілей, позицій, суджень чи поглядів. При цьому кожна з конфліктних сторін вважає себе правою і рішуче вступає в боротьбу за ці інтереси.

Отже, будь-який конфлікт передбачає наявність учасників та проблеми, через яку він відбувається.

Передумовами виникнення конфлікту є:

1. Наявність ситуації, що сприймається учасниками як неприйнятна для них, тобто, конфліктна.
2. Неподільність об'єкта конфлікту, через що вирішення своїх проблем однією стороною стає можливим лише за рахунок іншої сторони.

Головними ознаками конфлікту є:

1. Усвідомлення сторонами протилежної спрямованості інтересів, мотивів і суджень сторін.

2. Відкрите або приховане протиборство сторін, нанесення ними взаємних збитків.
3. Психологічна напруженість, наявність негативних емоцій стосовно іншої сторони.
4. Втягування учасників у конфліктну взаємодію, що ускладнює її припинення.

Значення конфліктів у суспільстві полягає в тому, що вони, незважаючи на їх руйнівний характер і негативне сприйняття людьми, забезпечують розвиток суспільства чи підприємства і запобігають застою, стагнації. З цих позицій конфлікт розглядається конфліктологами як фактор динамічної стабільності організації.

Сутність конфлікту важко пояснити одним науковим визначенням. Тому наводимо деякі з них, що мають найбільше розповсюдження у психологічній та конфліктологічній літературі. Пропонуємо проаналізувати ряд визначень різних авторів і таким чином створити своє власне визначення цього складного соціально-психологічного явища:

Конфлікт – поняття, яке стосується людини, її поведінки і взаємодії людей¹.

Конфлікт (від лат. *conflictus* – зіткнення) – це зіткнення протилежних інтересів (цілей, позицій, думок, поглядів та ін.) на ґрунті суперництва; це відсутність взаєморозуміння з різних питань, пов'язана з гострими емоційними переживаннями¹.

Конфлікт – це зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів двох або декількох людей. В основі будь якого конфлікту лежить ситуація, що містить або суперечливі позиції сторін з будь-

¹ Волков Б.С., Волкова Н.В. Конфликтология: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Академический проект; Трикста, 2005. –С. 6.

¹ Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2005. – С. 318.

якого приводу, протилежні цілі, або засоби їх досягнення, або невідповідність інтересів, бажань, схильностей опонентів тощо².

Конфлікти виникають через протилежність інтересів і соціальних установок людей, вони потребують обов'язкового розв'язання, оскільки без цього неможливе нормальне функціонування соціальної групи, колективу.

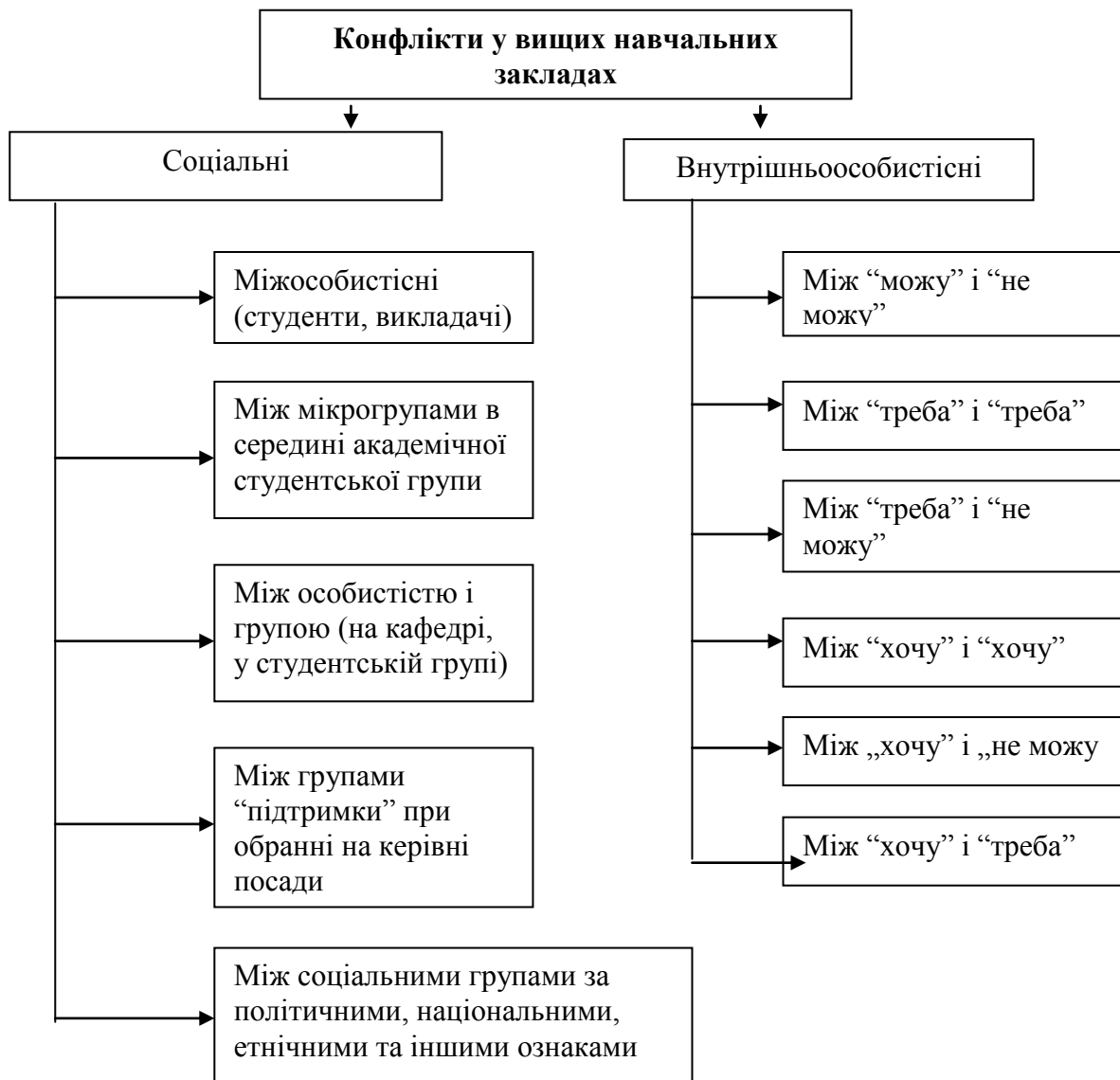
Викладені вище визначення не суперечать, а доповнюють одне одне, розкриваючи різні сторони, рівні й умови функціонування конфліктів, збагачуючи наше уявлення про сутність предмета конфліктології.

Значення конфліктів у суспільстві полягає, за результатами конфліктологічних досліджень, у тому, що вони, попри їх руйнівний характер і негативне сприйняття людьми, забезпечують розвиток суспільства чи підприємства і запобігають застою, стагнації. З цих позицій конфлікт розглядається конфліктологами як фактор динамічної стабільності організації.

Одна з істотних ознак конфлікту – характер та особливості сторін, що беруть участь у ньому. Від того, ким представлені конфліктуючі сторони, вирішальним чином залежать характеристики конфлікту.

Конфлікти у вищих навчальних закладах можуть бути представлені за наступною схемою :

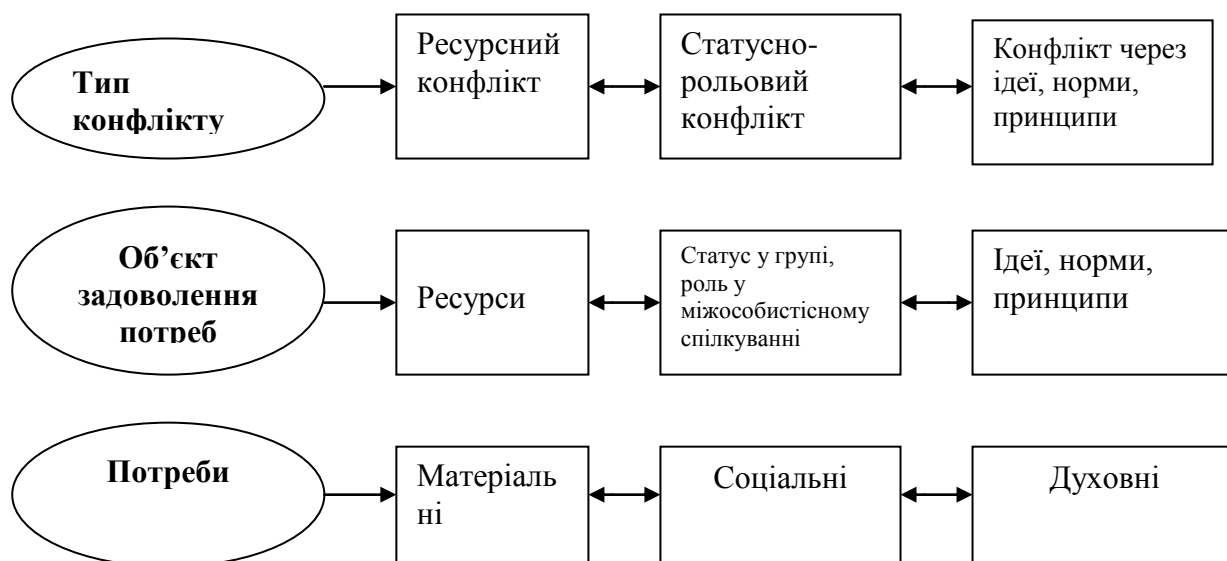
² *Леонов Н.И.* Психология делового общения. Учебное пособие. – М.: Изд-во МПСИ; Воронеж: МОДЭК, 2002. –С. 104.



Найважливішою особливістю конфлікту є характер потреби людини, за задоволення якої вона бореться. Відповідно до теорії видатного американського психолога А. Маслоу, потреби можна згрупувати, виділивши в них п'ять ієрархічно пов'язаних рівнів. До них належать потреби: фізіологічні, у безпеці й захищеності, соціальні, потреба в повазі, потреба у самовираженні. У випадку незадоволення кожної із цих потреб людина може йти на конфлікт.

Виходячи з цього, можна виділити п'ять типів конфліктів. Якщо використати більш узагальнену градацію блокованих потреб і представити їх у вигляді

матеріальних, соціальних і духовних, то класифікація конфліктів буде мати вигляд, представлений на рис. 2.1.



Залежно від **типу суперечності** конфлікти можна поділити на ті, що виникли як результат *антагоністичного протиріччя* й *внаслідок неантагоністичного протиріччя*.

Суттєвою кількісною характеристикою конфліктів, що найчастіше призводить до якісних розходжень, виступає їх тривалість. У громадському транспорті конфлікт може тривати десятки секунд, а Столітня війна між Англією й Францією тривала 116 років. Потім ще 105 років цей територіальний конфлікт завершувався немілітарними способами.

Американські конфліктологи (Р. Даль, 1978, та ін.) класифікують соціальні конфлікти в суспільстві за кількістю сторін, що беруть участь у конфлікті, та його наслідками.

Конфлікти можна класифікувати, залежно від ступеня розробленості нормативних способів їхнього вирішення. Існують конфлікти, для розв'язання яких не розроблено жодних нормативних механізмів. Прикладом такого конфлікту може бути сварка двох студентів або двох викладачів. Можна виділити повністю інституціалізовані конфлікти. Наприклад, дуель. Між цими крайніми полюсами

існує багато видів конфліктів, нормативне врегулювання яких здійснюється частково.

Окрім загальних класифікацій конфліктів, існує велика кількість часткових типологій. Вони охоплюють не все об'єктне поле конфліктології, а тільки його частину, пов'язану з одним з видів або типів конфліктів.

Розмаїтість конфліктів багато в чому визначається закладеними в них причинно-мотиваційними зв'язками. З огляду на це, у вищій школі можна виділити конфлікти, що виникають як реакція на: перешкоду у досягненні первинних, тобто основних, цілей педагогічної діяльності або навчання; перешкоду до досягнення вторинних цілей, що мають особистісний характер, цілей спільної навчально-виховної діяльності; поведінка, що не відповідає прийнятим нормам відносин, і поведінка людей у навчально-виховному процесі, що не відповідає їхнім очікуванням; особисті конфлікти, що виникають у силу особистісних особливостей суб'єктів навчально-виховного процесу тощо.

Основні види міжособистісних та внутрішньоособистісних конфліктів становлять об'єкт конфліктології.

Міжособистісні конфлікти являють собою зіткнення інтересів двох людей. Якщо завідувач кафедри протиставив себе групі викладачів, то це буде конфлікт типу "особистість – група". Боротьба у викладацькому колективі університету між прихильниками ректора і його супротивниками – це конфлікт між малими групами. Середні соціальні групи за кількісним складом займають проміжне положення між малими й великими. Якщо кількість учасників конфлікту перевищує кілька сотень людей, то це конфлікт між великими соціальними групами або їхніми коаліціями. Крім того, коаліції можуть нараховувати від декількох до великого числа учасників. Це впливає на характер конфлікту в навчальному закладі. Міжнародні конфлікти являють собою боротьбу між державами.

Важливою характеристикою конфлікту є гострота протидії сторін, що беруть у ньому участь. У західній конфліктології ця характеристика називається *інтенсивністю конфлікту*. Таким чином, розрізняють конфлікти низької, середньої та високої інтенсивності.

Конфлікт низької інтенсивності відбувається у формі суперечки між опонентами. Конфлікт найвищої інтенсивності завершується фізичним знищенням однієї зі сторін.

Структура конфлікту

Структура конфлікту – це сукупність стійких зв'язків його складових елементів, що забезпечують його цілісність, відмінність від інших явищ соціального життя, і без яких він не може існувати як цілісна система і як процес.

Оскільки кожен конфлікт має *об'єктивний зміст* і *компоненти*, які можна констатувати й спостерігати, а також *суб'єктивне значення*, яке для кожної з конфліктуючих сторін є своїм і не виявляється вочевидь, то у структурі конфлікту виявляють його *об'єктивні* та *суб'єктивні складові*.

До **об'єктивних складових** структури конфлікту відносять його *учасників, предмет, об'єкт, проблему конфлікту* та *умови його протікання*.

До **суб'єктивних (психологічних) складових** – *образ конфлікту, його мотиви, позиції сторін-конфліктерів*.

Об'єктивні складові конфлікту

1. Учасники (або сторони конфлікту) – це окремі особи, групи людей і навіть організації, які пов'язані певними відносинами, і кожен з них претендує на одноосібне маніпулювання об'єктом. Однак, перш за все, це люди. Вони можуть виступати як приватні особи (сімейний конфлікт), офіційні особи (конфлікт за вертикаллю), юридичні особи (представники установ або організацій). Вони можуть утворювати великі соціальні групи (держави). Ступінь участі у конфлікті може бути різною. Тому виділяють: основних учасників; групи підтримки; інших учасників.

Основні учасники конфлікту. Їх називають сторонами або протидіючими силами. Це ті суб'єкти конфлікту, які безпосередньо активно (наступально або захищаючись) діють один проти одного. Деколи вживається термін “опонент”, що у перекладі з латинської означає – заперечуючий, супротивник у суперечці.

Протидіючі сторони – ключова ланка будь-якого конфлікту. Коли одна зі сторін виходить з конфлікту, то він припиняється. Якщо у міжособистісному конфлікті один з учасників замінюється іншим, то й конфлікт змінюється, починається новий конфлікт.

Групи підтримки. Практично завжди у будь-якому конфлікті за опонентом стоять сили, які можуть бути представлені окремими індивідами, групами тощо. Вони активними діями або лише своєю присутністю, мовчазною підтримкою можуть суттєво впливати на розвиток конфлікту і його результат. Навіть якщо окремі інциденти відбуваються без свідків, результат конфлікту багато в чому визначається їх існуванням.

Інші учасники. В цю групу входять суб'єкти, які епізодично впливають на розвиток конфлікту. Це підбурювачі й організатори. *Підбурювач* – це особа, організація або держава, що підштовхує іншого учасника до конфлікту. Сам підбурювач може потім у цьому конфлікті участі не брати. *Організатор* – особа або група, яка планує конфлікт і його розвиток, передбачає різні шляхи забезпечення і охорони учасників тощо.

Іноді до числа учасників включають *медіаторів* (посередників, суддів тощо). Третя сторона у конфлікті (медіатор) вирішує задачу *припинення* конфлікту, можливо тому її не слід розглядати як учасника.

1. **Об'єкт конфлікту** – це *матеріальна* (ресурси), *соціальна* (влада) або *духовна* (ідея, норма, принцип) *цінність*, до володіння або користування якою прагнуть сторони конфлікту. Це те, на що претендує кожна з конфліктуючих сторін, і що викликає суперечності між ними чи частково позбавляє іншу сторону можливості домогтися своїх цілей (своєрідне яблуко розбрату). Об'єкти конфлікту поділяються на:

- *матеріальні* – ресурси, право власності, путівки в санаторій;
- *соціальні* – влада, соціальне положення, посада, право приймати рішення (виробнича дисципліна; колегіальність у роботі; ставлення співробітників один до одного);

- *духовні* – ідеї, норми, принципи (принцип відповідальності, справедливості, дотримання норм).

Інколи об'єкти бувають *прихованими* (наприклад, війна США в Афганістані, Іраку, Ірані). Наявність об'єкта й учасників конфлікту утворює *конфліктну ситуацію*, тобто ситуацію прихованого або відкритого протистояння сторін-учасників, які мають власні цілі, мотиви, засоби або способи вирішення значущої проблеми. Однак *конфліктна ситуація* не завжди переростає у конфлікт. Інакше кажучи, конфлікт може довго залишатися на потенційному рівні, не переходячи в реальну площину.

Для того, щоб він переріс з потенційного в реальний, необхідний *інцидент*, тобто дії з боку учасників конфлікту, спрямовані на оволодіння об'єктом, та інтереси, що утискають права й інтереси іншої сторони.

2. Предмет конфлікту – це об'єктивно існуюча або уявна *проблема*, що є основою конфлікту. Це *причина*, яка змушує сторони вступати у конфлікт. Наприклад:

1) на 2 санаторно-курортні путівки, що надійшли до організації (об'єкт), претендує одразу 10 співробітників (предмет конфлікту: реалізація співробітниками права на оздоровлення);

2) співробітники порушують дисципліну (об'єкт), запізнюючись на роботу (предмет: ставлення співробітників, які запізнюються, до виробничої дисципліни й опосередковано – до керівника);

3) колега не відповів на ваше привітання (об'єкт) (предмет: ставлення колег, які вітаються, один до одного).

4. Проблема конфлікту – це та *суперечність*, що виникає через об'єкт конфлікту та стає причиною протистояння сторін (проблема влади, взаємин, першості, конкуренції, психологічної сумісності тощо).

1) Тобто, проблема не у наявності 2 санаторно-курортних путівок (об'єкті), а у тому, що 8 з 10 співробітників залишаться без путівки, а отже – в принципах розподілу їх серед 10 співробітників, що подали на них заяви.

2) Проблема не у наявності дисципліни на виробництві, а у її порушенні через запізнення на роботу співробітників – це реальні, об'єктивно існуючі проблеми.

3) Якщо колега по роботі не відповів на ваше привітання, то проблема не у самій відповіді, а у тому, що до вас, можливо, ставляться не так, як ви цього хочете. Але, можливо, це уявна проблема, яку ви самі собі надумали, оскільки колега просто вас не почув, бо був захоплений своєю роботою.

5. Умови перебігу конфлікту – це матеріальні, соціальні, особистісні та інші обставини, в яких виник та розвивається конфлікт і які складають його макро- (загальне тло) та мікросередовище (конкретне соціальне оточення). Врахування цих умов дозволяє глибше зрозуміти змістовну сторону конфлікту, цілі й мотиви сторін, а також залежність їх від умов середовища, в якому вони перебувають.

Суб'єктивні складові конфлікту

1. Образ конфлікту – це відображення предмета та сутності конфлікту у свідомості його учасників. *Образи конфліктної ситуації*, тобто своєрідні ідеальні уявлення учасників конфлікту про себе, про протилежну сторону, про середовище й умови, в яких протікає конфлікт. Аналіз уявлень і досвід вирішення конфліктних ситуацій свідчить, що:

- по-перше, саме образи, а не реальність конфлікту, сама по собі, безпосередньо визначає конфліктну поведінку;
- по-друге, зміна цих образів при зовнішньому впливі на учасників дозволяє ефективно вирішувати конфліктні ситуації.

2. Мотиви конфлікту – внутрішні спонуки, що підштовхують суб'єкти соціальної взаємодії до конфлікту, сукупінсть зовнішніх і внутрішніх умов, що викликали конфліктну активність суб'єктів (виявляються у формі потреб, інтересів, цілей, переконань, позицій, які вони обстоюють у конфлікті).

У більшості випадків справжні мотиви поведінки учасників конфлікту визначити складно, тому що декларовані ними в ході взаємодії потреби

найчастіше серйозно відрізняються від глибинного, ретельно приховуваного мотивування їхніх вчинків.

Основними мотивами конфлікту виступають *потреби*, що визначаються відчуттям нестатку у чому-небудь (ресурсах, безпеці, владі, духовних цінностях тощо).

Усвідомлені потреби стають *інтересами* сторін-конфліктерів. Вони забезпечують спрямованість на об'єкт конфлікту і сприяють реалізації конфліктної поведінки опонента. Серед основних інтересів конфліктуючих сторін найчастіше бувають: постійна робота, зручне місце роботи та ін.

Важливим мотивом конфліктної поведінки можуть виступати *побоювання* – негативні думки учасників конфлікту щодо наслідків дій опонента чи конфлікту (зниження в посаді, втрата авторитету тощо).

Важливим мотивом конфліктної поведінки сторін-конфліктерів є *цінності*, які вони відстоюють. Цінності поділяються на *загальнолюдські* (істинність судження, справедливість рішення тощо) та *особистісні* (честь, почуття власної гідності тощо).

Поведінка учасників конфлікту мотивується їх *цілями* – тобто, уявленнями про кінцевий результат конфліктної взаємодії. Цілі бувають *стратегічними* (оволодіння об'єктом конфлікту) і *тактичними* (тимчасовими, компромісними). У деяких випадках стратегічна мета викривлюється і деформується, замінюючись на мету емоційну – нанесення максимального збитку супротивникові, аж до його знищення.

3. Позиції сторін-конфліктерів – це те, про що вони заявляють один одному у ході конфлікту чи в переговорному процесі.

У психологічній структурі конфліктів виділяється кілька груп компонентів:

1. *Пізнавальні* – до числа, яких відноситься взаємне сприйняття особливостей кожної з конфліктуючих сторін; інтелектуальна здатність обробляти інформацію та приймати рішення; ступінь включеності особистості в конфліктну ситуацію на різних етапах її розвитку; рівень самоконтролю учасників конфлікту; досвід

роботи з людьми й професійна підготовленість; самосвідомість, саморозуміння й об'єктивність в оцінці своїх можливостей.

2. *Емоційні* – тобто сукупність переживань його учасників.

3. *Вольові* – що проявляються як сукупність зусиль, спрямованих на подолання суперечностей та інших труднощів, що виникають у результаті протиборства сторін, і на досягнення цілей, переслідуваних учасниками конфлікту.

4. *Мотиваційні компоненти* конфлікту – утворюють його ядро й характеризують сутність розбіжності позицій учасників протиборства.

ЛЕКЦІЯ 3. ОСНОВНІ ТИПИ І ВИДИ КОНФЛІКТІВ

У конфліктології існує кілька засад створення типології конфліктів. Так, міжособистісні конфлікти, залежно від характеру відносин підпорядкованості між опонентами, можна класифікувати на конфлікти “за вертикаллю”, “за горизонталлю” й “за діагоналлю”.

Горизонтальними є конфлікти, в яких не задіяні особи, що перебувають в підпорядкуванні один в одного, тобто це є конфлікти між колегами, одногрупниками, подружжям тощо. Вертикальні конфлікти відбувається між керівниками й підлеглими. Цей різновид конфліктів складає від 70 до 80 % від усієї їх кількості. Діагональні або змішані конфлікти передбачають протидію між керівниками й підлеглими за соціальним статусом, які не перебувають у прямій підпорядкованості.

За джерелом виникнення звичайно розрізняють:

- особистісні конфлікти (синоніми: внутрішньоособистісні, внутрішні, інтрасуб'єктивні, інтраперсональні, психологічні), які виникають при зіткненні протилежних мотивів, потреб, інтересів людини;

- міжособистісні конфлікти – цей різновид конфліктів виникає за наявності проблемної ситуації, в якій учасники переслідують несумісні цілі; дотримуються

несумісних цінностей і норм, намагаючись реалізувати їх у взаємостосунках один з одним; одночасно в гострій конкурентній боротьбі прагнуть до досягнення однієї й тієї ж мети;

- міжгрупові конфлікти, в яких у якості конфліктуючих сторін виступають соціальні групи, що переслідують несумісні цілі. Нерідко цей вид конфліктів є результатом міжособистісного конфлікту, коли опонентів підтримують їх однодумці.

Окремого розгляду вимагає проблема *особистісних* конфліктів, оскільки вони найчастіше провокують як міжособистісні, так і міжгрупові конфлікти. Для людей, схильних до таких конфліктів, характерні бурхливі внутрішні переживання, імпульсивність, завищений рівень домагань, підвищена критичність до вчинків оточуючих людей, низька самокритичність.

Поведінкові реакції за наявності особистісного конфлікту бувають трьох видів:

- самозвинувачення;
- звинувачення оточуючих у всіх лихах;
- посилення на зовнішні обставини, незалежні від волі людей.

Перші два види поведінкових реакцій найчастіше спостерігаються у так званих *конфліктних особистостей*, тобто людей із завищеною самооцінкою, які виражають постійну тривогу, незадоволеність, претензії до керівників і до оточуючих. Головна небезпека особистісних конфліктів полягає в тому, що внутрішнє напруження, боротьба протиріч вимагають розрядки. “Розряджаються” конфліктні особистості найчастіше на оточенні. Це втягує в орбіту конфлікту інших людей. Особистісний конфлікт “розбухає” і перетворюється на міжособистісний.

У сучасній психології залишається відкритим питання щодо причин особистісних конфліктів. У зв'язку з цим розглянемо основні підходи й теоретичні орієнтації до їх визначення.

Підхід 3. Фрейда та інших психоаналітиків зводиться до того, що людина перебуває в стані постійного внутрішнього й зовнішнього конфлікту з навколишніми

й світом у цілому. З погляду В.С. Мерліна (1970), особистісні конфлікти являють собою “стан більш-менш тривалої дезінтеграції особистості, що виражається в загостренні тих, що існували раніше, або у виникненні нових протиріч між різними сторонами, властивостями, відносинами й діями особистості”. На думку Л. Фестінгера, будь-яка людина прагне до несуперечливості, погодженості своєї внутрішньої системи переконань, цінностей і т. д. і відчуває дискомфорт (або когнітивний конфлікт) у випадку виникнення протиріч та неузгодженостей у цій системі.

У свою чергу К. Левін виділив три типи мотиваційних конфліктів, пов'язаних з досягненням мети (кожний з них призводить до фрустрації):

- *конфлікт рівнозначних позитивних можливостей* (або ситуація “Буріданова віслиюка”) – виникає при необхідності вибору на користь однієї з двох однаково привабливих перспектив, яких досягти одночасно неможливо. Цей конфлікт з трьох типів фрустрації призводить до найслабшої, тому що навіть зробивши вибір, людина все одно залишається у виграші. Наприклад, у неї ввечері запланована зустріч з товаришами по службі в неформальній обстановці. Крім того, цього ж вечора вона збиралася відвідати театр і подивитися прем'єрний спектакль, про який так багато говорять;
- *конфлікт рівнозначних негативних можливостей* (або ситуація “з двох лих”) – виникає при необхідності вибору на користь однієї з двох однаково небажаних перспектив. Цей конфлікт призводить до найсильнішої фрустрації. Звичайною реакцією на конфлікт цього типу є спроба втечі. Якщо втеча неможлива, то доводиться з двох лих обирати найменше. Однак, будь-який вибір призведе до сильної фрустрації й гніву. Наприклад, людина має або піти на нудну й неприємну нараду, або відвідати ДАІ з приводу порушення правил дорожнього руху й сплати штраф;
- *конфлікт позитивно-негативних можливостей* (або ситуація “проблеми вибору”) – виникає при необхідності аналізу всіх “за” і “проти”,

зважання не тільки на позитивні, а й негативні аспекти однієї й тієї ж перспективи. Цей особистісний конфлікт виникає найчастіше. Наприклад, співробітник хотів би підвищення по службі, але добре усвідомлює, що нова посада занадто морочлива і може ускладнити його спокійне у всіх відносинах життя.

Важливим різновидом особистісних конфліктів є так звані *рольові конфлікти*, тобто виникнення суперечностей між різними рольовими позиціями особистості, її можливостями й відповідною рольовою поведінкою. Зазвичай виділяють:

- конфлікт “Я-роль”, тобто протиріччя, що виникає між вимогами ролі й можливостями особистості. Наприклад, людина займає посаду керівника, але в неї для виконання обов'язків керівника немає необхідних особистісних ділових якостей. Підлеглі, без удаваної скромності, намагаються час від часу “повідомляти” їй про це;
- міжрольовий конфлікт, тобто конфлікт, що виникає в умовах, коли різні рольові позиції особистості (і відповідна рольова поведінка) виявляються несумісними. Наприклад, керівник повинен вимагати в усіх без винятку дотримання порядку й правил, установлених у даній організації. Але як бути йому з друзями й незмінними приятелями, які є серед цих підлеглих?

Охарактеризовані вище типології не вичерпують усього різноманіття можливих класифікацій конфліктів. В основі класифікації може, в принципі, лежати будь-яка ознака конфлікту.

Найменш вивченими, порівняно з іншими видами конфліктів є міжособистісні конфлікти у ВНЗ, зокрема, конфлікти у взаєминах викладачів. Це пов'язане з тим, що конфлікти між викладачами є набагато складнішими й різноманітнішими, ніж конфлікти за участю студентів.

У даній лекції розглянуті не тільки конфлікти за участю рядових викладачів, а й зіткнення викладачів з представниками адміністрації або завідувачем кафедри, тобто конфлікти “за вертикаллю”. Це два різних види конфліктів. Однак, вони

відбуваються в тому ж самому педагогічному колективі, нерідко є взаємозалежними й тому можуть піддаватися порівняльному аналізу.

По-перше, особливості конфліктів у взаєминах викладачів визначаються самим змістом і характером науково-педагогічної діяльності. Викладачі залежать від результатів праці один одного, звичайно, набагато менше, ніж робітники на конвеєрі або інженери, що проектують один верстат. Однак, їхня взаємозалежність набагато більше, ніж у студентів. Якщо викладач профільних, спеціальних дисциплін працює погано, то це помітно відбивається на якості занять з гуманітарних дисциплін. Якщо куратор не займається проблемою дисципліни в студентській групі, то це зачіпає інтереси всіх викладачів, які працюють у даній групі.

По-друге, специфіка конфліктів між викладачами пов'язана з тим, що педагогічний колектив деяких, особливо гуманітарних, кафедр є переважно жіночим. Престижність роботи викладача й оплата її такі, що протягом декількох останніх років існувала стійка тенденція “вимивання” чоловіків із цього найважливішого, державотвірного виду діяльності.

У цих умовах на розвиток і завершення конфліктів між викладачами помітний вплив чинять особливості жіночої психології. У порівнянні з чоловіками жінки більш емоційні в оцінках і вчинках. Вони набагато більш чутливі до ставлення з боку колег, більш гостро реагують на прорахунки й помилки оточуючих.

Експериментально доведено, що конфлікти між жінками частіше пов'язані з причинами особистісного характеру. У той час як чоловіки найчастіше конфліктують через суперечності, що виникають у процесі спільної діяльності.

Третім фактором, що визначає особливості конфліктів у взаєминах викладачів, виступає соціально-економічна ситуація, що склалася сьогодні в країні. Цей фактор впливає й на особливості конфліктів у студентів. Однак викладачі набагато більше, ніж студенти, піддаються соціально-економічному тиску навколишнього середовища. Більшість студентів попри всі негаразди багато в чому захищена опікою з боку батьків. Крім того, в силу особливостей

психіки молодих людей вони в рожевому кольорі бачать майбутнє, швидко забувають образи минулого, легше переносять труднощі сьогодення. На самопочутті й психологічному стані викладачів же постійно позначається нестабільна ситуація в країні, безперервні, часто необґрунтовані й незрозумілі реформи, вал важко розв'язуваних проблем, що викликає в них помітний і стійкий стрес. Його ще називають стресом життя.

Оцінка стійкої тривожності 487 викладачів, проведена за допомогою спеціального тесту, показала, що ніхто з них не має низького рівня тривожності. Нормальна тривожність виявлена у 13 % педагогів, висока – у 87 %.

Очевидно, що, маючи такий високий рівень особистісної тривожності, педагоги частіше конфліктно реагують на обмеження їхніх інтересів колегами й керівниками.

Аналіз реальних конфліктних ситуацій у взаєминах викладачів показує, що існує дуже широкий спектр проблем, вирішити які не вдається без конфліктів. Наведемо деякі з них.

Усім старшокурсникам був соромно, коли завідувач кафедри в їхній присутності сварив молоду викладачку. Вона не знала як поводитися, забентежилася й почервоніла. Викладач демонстративно обожнювала себе. Вона насправді була дуже сильним предметником і чудово проводила заняття. Часто дозволяла собі при студентах зневажливо висловлюватися про колег.

Куратор дуже відверто розповідала старшокурсникам про конфлікти, сварки й інші події в житті викладачів університету.

Взаємна ворожість двох викладачів позначалася на дочці однієї з них, яка регулярно одержувала занижені оцінки від тієї викладачки, з якою конфліктувала її мама.

Викладачки в присутності студентів сваряться в коридорі через те, що обидві хочуть проводити заняття у спеціально пристосованому кабінеті. Підвищують голос, жестикулюють. Улюблені слова викладача – "хамйо", "ідіоти" обурюють не тільки студентів, а й інших викладачів.

Викладач-гуманітарій говорив про викладача спеціальних дисциплін в присутності студентів, що в цього грубіяна й студенти будуть “дубами”. У коридорі ці два викладачі голосно сварилися при студентах.

Ректор університету в присутності старшокурсників грубо розмовляв з лаборанткою, що була старше його за віком.

Зводячи особисті рахунки з колегами, викладач розповідав на заняттях про проблеми в педагогічному колективі, даючи негативні оцінки тим, з ким у нього були натягнені стосунки.

Особливості конфліктів у взаєминах викладачів багато в чому визначаються причинами, що викликають такі конфлікти. Об'єкт конфлікту, природно, впливає на характер виникнення, розвитку й завершення протидії педагогів. Стаж роботи викладача у ВНЗ, вчене звання, посада також впливають на специфіку конфліктів. Залежність частоти виникнення конфлікту від його причин і стажу роботи опонентів представлена в табл. 2.1.

Аналіз даних таблиці дозволяє зробити ряд висновків.

По-перше, чим більшим є стаж роботи педагога, тим рідше він вступає в будь-які види конфліктів з колегами й керівництвом. Це пов'язано з адаптацією викладачів до педагогічної діяльності й колективу. Досвідчений педагог розуміє деструктивний зміст конфліктів і набуває навичок неконфліктного розв'язання проблем, що виникають у взаємодії з керівництвом кафедри, факультету, адміністрацією.

Частота конфліктів, залежно від їх причин і стажу роботи викладача

Участь у конфліктах з приводу	Стаж роботи до				
	3 років	10 років	20 років	30 років	Понад 30 років
Зайвого навчального навантаження	58	50	35	40	29
Незручного розкладу занять	69	63	60	50	49
Значних витрат часу на справи, що не мають безпосереднього відношення до викладацької роботи	65	62	52	55	41
На особистій основі	57	52	40	45	31
Надання житла	53	42	34	33	25
Розподілу путівок у місяць відпочинку	53	43	35	36	28
Викладання предметів, що не є спеціальністю	50	41	30	32	24

По-друге, основною причиною конфліктів серед викладачів виступає незручний розклад занять і значні витрати часу на справи, що не мають безпосереднього відношення до науково-педагогічної діяльності. Часто конфлікти викладачів виникають у зв'язку з проблемою навчального навантаження й на особистому ґрунті.

По-третє, важливою особливістю конфліктів між педагогами є різні причини зіткнень, залежно від професійних та індивідуальних якостей викладача.

Так, частота конфліктів через незручний розклад занять скорочується зі збільшенням педагогічного стажу від 3 до 30 років в 1,4 рази. У той час як конфлікти на ґрунті зайвого навчального навантаження відбуваються рідше в 2 рази. Отже, найбільш стабільною причиною й особливістю конфліктів у викладачів є конфлікти через незручний розклад і значні витрати часу на другорядні справи.

Усунення обох причин багато в чому, якщо не визначальним чином, залежить від завідувача кафедри і деканату.

Ще однією особливістю конфліктів у педагогів виступає те, з ким з оточуючих у них найчастіше зіштовхуються інтереси, цінності, думки. Фахівцями виявлені наступні уявлення викладачів про те, хто частіше є їхнім опонентом у конфлікті (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Уявлення викладачів про типові для них конфліктні лінії взаємодії

Адміністрація – викладач	35,5%
Викладач - обслуговуючий персонал	7,5%
Конфлікт між викладачами	15%
Молоді викладачі – викладачі зі стажем	7,5%
Викладач – студент	24,8%
Викладач- батьки	14,3%

Результати дослідження думок педагогів показують, що, за їхньою оцінкою, найчастіше конфлікти у викладача виникають із керівниками кафедр. Ці дані підтверджують результати, отримані авторами при вивченні більше 400 конфліктів у взаєминах суб'єктів навчально-виховного процесу. Зіткнення “за вертикаллю”, тобто конфлікти між начальниками й підлеглими звичайно становлять близько 78 % від загальної кількості конфліктів у колективі. Тому особливістю конфліктів у викладачів є те, що найчастіше їхні інтереси зіштовхуються з інтересами керівництва кафедрою, факультету і адміністрації ВНЗ. Це природно, адже саме з ними викладач завичай вирішує найбільш важливі для нього питання. Отже, саме до таких конфліктів повинен бути в першу чергу готовий майбутній викладач.

Установлено, що особливості конфліктів між викладачами багато в чому залежать від того, як вони ставляться до конфліктів – вважають їх конструктивним чи деструктивним явищем у житті педагогічного колективу.

Варіанти відповідей 478 педагогів на питання: “Що для вас є головним у вашій роботі?” розподілилися таким чином (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Соціально-діяльнісні пріоритети викладачів

Матеріальне забезпечення	54%
Свобода, незалежність у професійній діяльності	36%
Повага оточуючих	31,5%
Велика відпустка	19,5%
Добрі стосунки з адміністрацією, колегами, студентами	65,3%
Можливість саморозвитку, самореалізації	22,5%

Ці дані показують, що педагоги майже в два рази частіше вважають головним у своїй роботі добрі стосунки з оточуючими й повагу з їх боку (у сумі 96,8 %) у порівнянні навіть з матеріальним забезпеченням (54 %). Воїстину “не хлібом єдиним” живий педагог!

Здоровий соціально-психологічний клімат у науково-педагогічному колективі для викладача є більш важливим, ніж висока заробітна плата. Викладачі негативно ставляться до конфліктів, по можливості хочуть обходитися без них, оцінюють конфлікт як деструктивне явище в житті навчального закладу. Це нормальна оцінка нормальних людей, які розуміють, що конфлікти набагато частіше заважають справі, ніж допомагають їй. Виражена негативна оцінка конфліктів педагогами є ще однією особливістю, яка характеризує міжособистісні зіткнення викладачів.

Без знання причин виникнення конфліктів важко зрозуміти механізми їхнього розвитку й завершення, а найголовніше – складно займатися профілактикою конфліктів. Адже профілактика – це усунення умов і факторів, що викликають конфлікти, керування причинами, які породжують суперечки між студентами та викладачами.

Міжгрупові конфлікти та конфлікти у студентській групі

Розвиток конфліктології в Україні відбувається на тлі активізації міжгрупової конфліктності. Останніми десятиліттями міжгрупові конфлікти стали повсякденним явищем нашого громадського життя. Конфліктують різноманітні суб'єкти: малі й великі трудові колективи, етнічні групи та інші співтовариства – соціальні прошарки й класи, релігійні об'єднання, партії й масові рухи. Конфліктують різні групи студентської молоді, віддзеркалюючи конфліктну ситуацію у співтоваристві, у суспільстві в цілому.

Незважаючи на розмаїтість таких конфліктів, вони мають єдині механізми виникнення й розвитку.

Механізми виникнення міжгрупових конфліктів

Значний внесок у вивчення механізмів виникнення міжгрупових конфліктів і ворожості зробили психологи. Представники різних психологічних шкіл обґрунтовували, як правило, один з механізмів міжгрупового конфлікту, надаючи йому найбільшої значущості. Тому при розгляді в цілому механізмів виникнення міжгрупових конфліктів необхідно враховувати наступні обставини:

- у різних міжгрупових конфліктах може домінувати той чи інший механізм їхнього виникнення;
- психологічні механізми міжгрупової взаємодії є більш консервативними, ніж психологічні механізми міжособистісної взаємодії (В.С. Агєєв, 1990).

Серед основних механізмів виникнення міжгрупових конфліктів психологи виділяють такі як: міжгрупова ворожість; об'єктивний конфлікт інтересів; внутрішньогруповий фаворитизм.

Міжгрупова ворожість вперше описана З. Фрейдом, який спирався на роботи Г. Лебона (1896) і У. Мак-Дaugалла (1916). З. Фрейд постулював факт універсальності міжгрупової ворожості в будь-якій взаємодії груп. Він визначив функцію цієї ворожості, пояснивши її як головний засіб підтримки згуртованості групи. З. Фрейд виявив джерела формування ворожості до “чужих” у прихильності до “своїх” (1993).

Дослідження даного механізму набуло розвитку в роботах *Д. Долларда* (1939), *Н. Міллера* (1941) і *Л. Берковитця* (1962). Так, *Л. Берковитць* обґрунтував неминучість переносу людиною агресії на всіх “інших”, “схожих” на тих, хто мав на неї фруструючий вплив у минулому, у процесі “соціального навчання”. Тут знову постулюється неминучість міжгрупової агресії.

Послідовники теорії “фрустрація-агресія” показали можливість виникнення агресії в тому випадку, коли людина безпосередньо не відчувала фруструючого впливу, а лише була його пасивним свідком. Наявність сцен жорстокості в переглянутому досліджуваними фільмі підсилювало їхні агресивні реакції, особливо тоді, коли вони зіштовхувалися з потенційною жертвою, що за будь-якими, найчастіше етнічним, ознаками могла бути асоційована з жертвою з тільки-но побаченого фільму.

Об'єктивний конфлікт інтересів

Найбільш повно даний механізм описаний у реалістичній теорії групового конфлікту *Д. Кемпбеллом* (1979). Її сутність зводиться до наступного:

- конфлікт інтересів різних груп може викликати міжгруповий конфлікт;
- конфлікт інтересів, а також міжгруповий конфлікт, що мав місце у минулому зумовлює сприйняття погрози окремими членами групи з боку іншої групи;
- погроза зумовлює ворожість окремих членів групи до джерела погрози;
- погроза зумовлює внутрішньогрупову солідарність;
- погроза зумовлює більш повне усвідомлення індивідом власної групової приналежності;
- погроза збільшує непроникність групових меж;
- погроза зменшує ухиляння індивідів від групових норм;
- погроза збільшує міру покарання й ступінь відчуженості тих, хто порушив вірність своїй групі;
- погроза призводить до необхідності покарання членів групи, які ухиляються від дотримання групових норм (реальна загроза збільшує догматизм та етноцентризм);

- помилкове сприйняття членами групи загрози з боку зовнішньої їй групи також зумовлює підвищену внутрішньогрупову солідарність і ворожість стосовно зовнішньої групи.

Внутрішньогруповий фаворитизм

Ряд фахівців (*К. Фергюссон, 1964; Х. Келлі, 1964; Д. Раббі, 1969; М. Горвитць, 1969*) показали, що міжгрупова конфліктність може спостерігатися й без об'єктивного конфлікту інтересів, а тільки завдяки певним пізнавальним процесам. Даний феномен отримав назву “внутрішньогрупового фаворитизму”. Його сутність полягає в тенденції сприяння членам власної групи на противагу членам іншої групи. Він може проявлятися як у зовні спостережуваній поведінці, так і при формуванні думок, суджень, оцінок, що стосуються членів власної та іншої груп. Ці ефекти можуть діяти в різних ситуаціях, на різних рівнях соціальної взаємодії, ніби встановлюючи “демаркаційну лінію” між людьми, які за певними критеріями оцінюються як “свої”, і тими, хто за даними критеріями оцінюються як “чужі”.

Коли статусні розходження між двома групами визнаються справедливими й високостатусною і низькостатусною групами, ефекти внутрішньогрупового фаворитизму виражаються незначним чином. Тільки-но виникає сумнів у справедливості статусних розходжень, внутрішньогруповий фаворитизм зростає, причому більшою мірою у членів групи, що володіє більш високим статусом (*Д. Тернер, 1978; Р. Браун, 1978*). Усвідомлення незаконності (або нестабільності) статусних розходжень породжує прагнення їх змінити, збільшує внутрішньогрупову підтримку й міжгрупове суперництво.

Даний механізм є психологічним. Однак на тлі глибоких об'єктивних суперечностей між групами – етнічних, регіональних, вікових і т. д. – високий ступінь внутрішньогрупового фаворитизму може мати деструктивні соціальні наслідки. Конфлікти між групами підсилюють ступінь внутрішньогрупового фаворитизму й міжгрупової ворожості.

Міжгруповий конфлікт у ВНЗ

Вищий навчальний заклад складається з багатьох формальних і неформальних груп. Формальними зазвичай є академічні студентські групи. Навіть у кращих, найзгуртованіших з них є різні прошарки, підгрупи, мікрогрупи тощо. Неформальні угруповання існують і серед викладачів. Між такими групами можуть виникати конфлікти.

Наприклад, серед викладачів може утворитися група людей, які підозрюють завідувача кафедри, ректора або проректора у несправедливому до них ставленні. Прихильники такої думки згуртовуються і намагаються “розрахуватися” з керівником зниженням продуктивності праці. Звідси бере початок розвиток конфлікту.

Через розбіжність цілей може виникнути конфлікт між студентами і викладачами. *Наприклад, група студентів орієнтована на те, щоб будь-яким способом здати екзамен, а викладач турбується про ефективність навчально-виховного процесу, про рівень знань студентів, врешті-решт, про виконання навчального плану. Різниця в їхніх цілях стає причиною виникнення конфліктної ситуації.*

Для того, щоб керувати конфліктом, необхідно розуміти причини виникнення конфліктної ситуації. Дуже часто представники адміністрації гадають, що головною причиною конфлікту є зіткнення особистостей. Однак, подальший аналіз свідчить, що “винні” інші фактори, такі як: обмеженість ресурсів, які треба розподіляти; взаємозалежність завдань, погана комунікація, різниця в цілях, у поглядах, цінностях, у манері поведінки, у рівні освіти тощо.

Трудові конфлікти

Трудовий конфлікт – це вид соціального конфлікту, об'єктом якого є трудові відносини й умови їхнього забезпечення.

Термін “трудовий конфлікт” з'явився в законодавстві в 1989 р., коли був прийнятий Закон СРСР “Про порядок розв'язання колективних трудових суперечок (конфліктів)”. Трудовий конфлікт відрізняється від трудової суперечки. До трудових суперечок належать суперечки між працівником (групою

працівників) і роботодавцем з приводу умов праці (І.П. Шугайв, 1997, В.Н. Шаленко, 2000). Трудовий конфлікт є більш широким поняттям. Крім зіткнення в сфері трудових правовідносин, він часто містить зіткнення інтересів. Наприклад, страйки або демонстрації можуть супроводжуватися вимогами не тільки підвищення заробітної плати, а й поліпшення постачання продовольством, а іноді передбачати й політичні вимоги. Тому трудовий конфлікт може регулюватися як нормами трудового законодавства, так й іншими правовими й неправовими засобами.

Види трудових конфліктів у ВНЗ

Залежно від того, які сторони залучені до боротьби, можна виділити міжособистісні й міжгрупові трудові конфлікти. Перші, звичайно, є конфліктами “за вертикаллю”. Тому далі ми будемо аналізувати міжгрупові трудові конфлікти.

Виходячи з того, що навчання є також видом діяльності, а також особливостей сторін у ВНЗ можна виділити трудові конфлікти, що відбуваються між:

- студентами та адміністрацією;
- студентами і викладачами як стороною, що дає завдання і контролює їх виконання;
- трудовим колективом й адміністрацією;
- трудовим колективом і профспілковим комітетом;
- адміністрацією й профкомом;
- трудовим колективом і керівництвом галузі;
- колективом ВНЗ та колективами різних організацій;
- трудовими колективами й органами керівництва держави.

Предмет трудового конфлікту

Залежно від того, в якій сфері взаємодії виникає протиріччя, можна виділити три предмети конфлікту:

- 1) умови праці та навчання (вимоги; технологія; нормування; режим; безпека тощо);
- 2) дотримання правових і моральних норм щодо інтелектуальності власності;

3) система розподілу ресурсів (виплата заробітної плати і стипендій; розподіл фінансів; розподіл отриманого прибутку; участь працівників у керуванні капіталом; правила проведення приватизації й т. д.);

4) виконання раніше прийнятих домовленостей (взаємні поставки, розрахунки; погашення боргів і т. п.).

Причини трудових конфліктів:

- бюрократичне ставлення адміністрації до інтересів співробітників;
- бездіяльність адміністрації щодо поліпшення умов праці;
- спроби адміністрації незаконно звільнити працівників;
- незнання або ігнорування роботодавцем норм діючого трудового законодавства;
- девальвація культурних і професійних цінностей;
- зниження трудових і соціальних гарантій працівникам;
- низька заробітна платня, несправедливі розцінки;
- несвоєчасна виплата заробітної плати;
- нецільова витрата керівниками фінансів;
- порушення договірних зобов'язань із постачання, оплати тощо;
- зростання безробіття;
- зубожіння працівників, включаючи допоміжний персонал.

Функції трудових конфліктів у ВНЗ

1. Трудовий конфлікт впливає на баланс індивідуальних, групових, колективних інтересів і тим самим здійснює **вплив на соціальну інтеграцію** в межах навчального закладу. Конфлікт співробітників з адміністрацією, з одного боку, підсилює їхню конфронтацію, а з іншого боку – підвищує їхню згуртованість.
2. Трудові конфлікти виконують **сигнальну функцію**, розкривають найбільш гострі суперечності в житті колективу.

3. Існує **інноваційна, творча функція** трудового конфлікту. За його допомогою можна перебороти перешкоди на шляху економічного, соціального або духовного розвитку колективу.
4. **Соціально-психологічна функція** трудового конфлікту полягає в тому, що він приводить до змін соціально-психологічного клімату, підвищення згуртованості, авторитету, взаємоповаги.

Інноваційні конфлікти

Зміна старого новим становить основу й зміст процесу розвитку. Нове завжди приходиться на зміну старому в природі й у суспільстві. Тому протиріччя між новим і старим є природними й вічними. Нерідко ці протиріччя призводять до конфліктів. На різних етапах розвитку явища швидкість і масштаби змін можуть помітно розрізнятися. Чим більш радикальними, швидкоплинними й масштабними є зміни, тим частіше виникають конфлікти, викликані боротьбою старого й нового. Україна, й багато в чому все людство, переживають нині період глибоких, масштабних і швидких змін. Тому інноваційні конфлікти набувають все більшої значущості й викликають особливий інтерес.

Інновація як об'єкт конфлікту

Поняття “інновація” вперше стало зустрічатися в дослідженнях культурологів у XIX ст. Воно означало впровадження елементів однієї культури в іншу. Тільки на початку XX ст. з розвитком індустріального виробництва починають вивчатися закономірності технічних нововведень. Сьогодні інноватика – це міждисциплінарна галузь науки. Вона вивчає процеси створення, впровадження й поширення нововведень. Однак у вітчизняній і зарубіжній науці поки що немає загальноприйнятої теорії нововведень.

Для розуміння сутності інноваційних конфліктів необхідно визначити зміст категорії “нововведення”. Під цю категорію підпадає не все нове. Інновацією не є те нове, що виникає на зміну старого природним, закономірним шляхом. Нововведеннями не можна вважати й ті численні вдосконалення, які не мають істотної новизни, але постійно вносяться кожною людиною у власне життя й

діяльність. Потенційним нововведенням є значна нова ідея, яка поки ще не впроваджується.

Єдиної думки про зміст категорій “інновація” й “нововведення” серед вчених досі не склалося. Наведемо одне з найбільш вдалих визначень:

“Нововведення є процесом створення, поширення й використання нового практичного засобу (нововведення) для нової (або кращого задоволення вже відомої) суспільної потреби, водночас це – процес сполучених з даним нововведенням змін у соціальному й речовинному середовищі, в якому відбувається його життєвий цикл” (Я.І. Лапін, 2005).

Нововведення можна класифікувати на різних підставах. Найбільш істотними з них є: тип нововведення; механізм здійснення нововведення; особливості інноваційного процесу (О.І. Пригожий, 1992). При впровадженні нововведення зазвичай виникають суперечності між його прихильниками й супротивниками. Новатори розраховують на поліпшення роботи, організації й особистої життєдіяльності в результаті впровадження нововведення. Консерватори побоюються того, що життя й робота стануть гіршими. Позиція кожної з цих сторін може бути досить обґрунтованою.

Аналіз зарубіжної літератури дозволяє виділити чотири групи факторів, що перешкоджають інноваційній діяльності: техніко-економічні, юридичні, організаційно-управлінські й соціально-психологічні. До числа соціально-психологічних факторів, що викликають опір нововведенням, належать: можлива зміна статусу працівника в організації; можливість втрати ним роботи через впровадження нововведення; перебудова сталих способів діяльності; порушення стереотипів поведінки; острах невизначеності; порушення сформованих в організації традицій; побоювання покарання за невдачу та ін.

Нововведення характеризуються масштабами, ступенем новизни, швидкістю впровадження й сферою життєдіяльності суспільства, в якій вони здійснюються.

Нове не обов'язково веде до прогресу й не завжди є кращим, ніж старе. Аналіз масштабних соціальних нововведень, історія яких нараховує тисячоліття, показує, що вони зазвичай мають як позитивні, так і негативні сторони.

Вивчення соціальних утопій, багато елементів яких згодом стають реальністю громадського життя, показало, що в їхній основі покладено дев'ять основних передумов:

1) людина за своєю природою є доброю, тобто причина наявних у неї недоліків приховується не стільки в „негідній, часом підлій її сутності”, скільки в несприятливих умовах її життя;

2) людина є досить пластичною і в умовах, що змінюються, легко змінюється сама;

3) немає жодного непереборного протиріччя між благом індивіда й благом суспільства;

4) людина — істота розумна і здатна ставати усе більше розумною, тому можна усунути абсурд суспільного життя й встановити раціональний порядок;

5) у майбутньому є обмежена кількість можливостей, які повністю піддаються передбаченню;

6) варто прагнути забезпечити людині щастя на Землі;

7) люди не можуть пересититися щастям;

8) можливо знайти справедливих правителів або навчити справедливості людей, обраних для управління;

9) утопія не загрожує людській волі, оскільки “справжня воля” здійснюється саме в її межах (*Д. Уолш*, 1993).

Таким чином, нововведення саме по собі є суперечливим, оскільки зазвичай немає повної впевненості в тому, що воно виявиться виправданим. Іноді віддалені у часі й непрямі негативні наслідки нововведення повністю перекривають його позитивний безпосередній і прямий ефект. Тому інновація нерідко виступає як об'єкт конфлікту.

Імовірність інноваційного конфлікту зростає під дією наступних факторів. Чим більш масштабним є нововведення, чим більша кількість людей залучена до

інноваційного процесу, тим частіше виникають конфлікти. Радикальність нововведення підвищує ймовірність і гостроту інноваційних конфліктів. Більш радикальні нововведення зустрічають більшу протидію. Чим швидше йде процес інновації, тим більше він є конфліктогенним. Помітно впливає на інноваційні конфлікти соціально-психологічне, інформаційне й інше забезпечення процесу впровадження. Чим більш продуманий цей процес, тим менша кількість конфліктів його супроводжує.

Специфіка інноваційних міжособистісних конфліктів

Інноваційні конфлікти можуть бути внутрішньоособистісними, міжособистісними й міжгруповими. Міжособистісний інноваційний конфлікт – це протидія між прихильником і супротивником нововведення, супроводжувана переживанням ними негативних емоцій один щодо одного. ***Причини*** міжособистісних інноваційних конфліктів можна об'єднати в п'ять груп: *об'єктивні (природні); організаційно-управлінські; інноваційні; особистісні; ситуативні.*

1. Об'єктивні причини полягають у природному зіткненні інтересів новаторів і консерваторів. Прихильники й супротивники нововведень завжди були, є й будуть незалежно від будь-яких інших факторів. Дух новаторства й дух консерватизму споконвічно властиві людині, соціальній групі, людству в цілому. Тому масштабні реформи, що відбуваються в суспільстві, галузі, організації, об'єктивно породжують безліч міжособистісних інноваційних конфліктів, які є наслідками цих реформ.

2. Організаційно-управлінські причини полягають у поганій відлагодженості політичних, соціальних, управлінських механізмів безконфліктної оцінки, впровадження й поширення нововведень. Якби існували ефективні організаційні процедури своєчасного виявлення нововведень, їхньої об'єктивної оцінки, продумані процеси впровадження, багато нововведень знаходили б застосування без конфліктів. Сприйнятливність керівників до нового, їхня участь в інноваційних процесах також сприяли б зменшенню кількості конфліктів.

3. Інноваційні причини пов'язані з характеристиками самого нововведення. Різні нововведення породжують різні за кількістю і гостротою

конфлікти. Кожне нововведення здійснюється в умовах конкретних соціально-економічних, соціальних, матеріально-технічних та інших обставин. Ці обставини можуть сприяти виникненню інноваційних конфліктів.

4. Особистісні причини полягають в індивідуально-психологічних особливостях учасників інноваційного процесу.

5. Ситуативні причини полягають у конкретних особливостях одиничної інноваційної ситуації.

Типовою особистісною причиною інноваційних конфліктів є наявність у багатьох працівників вираженої негативної установки на зміни взагалі й на нововведення в конкретній діяльності, зокрема.

Дослідження установок викладацького складу на нововведення, проведені нами у 2002–2007 роках, дозволило встановити існування негативної установки на будь-які зміни, пов'язані з впровадженням нового, приблизно в 50 % викладачів.

Негативна установка на нововведення формується під впливом наступних факторів:

По-перше, позначається загальна втома людей від триваючих більше 15 років масштабних, радикальних і швидких змін. Людина почуває себе комфортно тоді, коли інтенсивність змін не перевищує певний граничний рівень. В Україні цей рівень, очевидно, давно й помітно перевищений. Якщо у 1999 р. суспільство чекало змін, то сьогодні воно втомилося від них.

По-друге, багато викладачів, керівників навчальних закладів за останнє десятиліття випробували на собі істотні негативні наслідки реформ. Це призвело до виникнення в них негативної установки на будь-які нововведення.

Дослідження міжособистісних інноваційних конфліктів дозволило виявити залежність частоти їхнього виникнення від типу й змісту нововведення, стадії інноваційного процесу, складу суб'єктів створення й реалізації нововведення (табл. 3.4).

**Частота виникнення міжособистісних інноваційних
конфліктів, залежно від інноваційного процесу й типу
нововведення**

Тип нововведень	Стадії інноваційного процесу				% від загального числа конфліктів
	Зародження	Впровадження	Дифузія	Рутинізація	
Матеріально-технічні	23,5	64,7	5,9	5,9	11,3
Управлінські	20,4	66,3	14,2	2,1	66,4
Педагогічні	22,1	54,5	15,2	8,2	16,7

Більшість конфліктів між новаторами й консерваторами (66,4 %) відбувається при здійсненні управлінських нововведень, кожний шостий – педагогічних, а кожний дев'ятий – матеріально-технічних інновацій. Найчастіше (65,1 %) ці конфлікти відбуваються на стадії впровадження нововведень. Імовірність виникнення конфліктів при впровадженні нововведень їхніми творцями у два рази вище, ніж при здійсненні нововведень керівниками колективів.

Доведено, що міжособистісний інноваційний конфлікт має полімотивований характер. Спрямованість мотивів опонентів різна. У новатора вони більше суспільно-орієнтовані, у консерватора – індивідуально-орієнтовані.

Основними мотивами вступу в конфлікт новатора є: прагнення підвищити ефективність діяльності колективу – 82 %; бажання поліпшити взаємини в колективі – 42 %; небажання працювати по-старому – 53 %; прагнення реалізувати свої можливості – 37%; бажання підвищити свій авторитет – 28 % конфліктних ситуацій. Для консерватора характерними є наступні мотиви вступу в конфлікт: небажання працювати по-новому, змінити стиль поведінки й діяльності – 72 %;

реакція на критику – 46 %; прагнення настояти на своєму – 42 %; боротьба за владу – 21%; прагнення зберегти матеріальні й соціальні блага – 17 %.

Опоненти нерідко приховують справжні мотиви конфліктної поведінки, декларуючи при цьому інші цілі й інтереси. Ініціатором інноваційних конфліктів виступає переважно новатор (68,7 % від загального числа конфліктів). Як правило, він є підлеглим свого опонента (59 % ситуацій від загального числа конфліктів). Новатор є або прихильником нової ідеї, або (64 % ситуацій) – творцем і реалізатором нововведення.

У процесі інноваційного конфлікту опоненти використовують понад 30 різних способів і прийомів боротьби. Новатор найчастіше намагається впливати на опонента за допомогою переконання (74 %), звертання за підтримкою до оточуючих (83 %), критики (44 %), апеляції до позитивного досвіду впровадження інновацій та інформування співробітників про нововведення (50 %). Консерватор частіше використовує такі способи впливу на опонента: критика (49 %); брутальність (36 %); переконання (23 %); збільшення службового навантаження, якщо він є начальником опонента (19 %); погрози (18 %). Існує виражений зв'язок між рівнем розвитку моральних якостей опонентів і застосовуваних способів протиборства. Коефіцієнт кореляції між високими моральними якостями опонентів і таким способом боротьби, як переконання, складає 0,82, а між такими способами боротьби, як збір і використання компроментуючих матеріалів, брутальність, погрози, і низькими моральними якостями опонентів відповідно дорівнює 0,56, 0,59 й 0,60.

Ефективність індивідуальної діяльності опонентів під час інноваційного конфлікту трохи знижується. Після вирішення конфлікту якість діяльності опонента-новатора в порівнянні з доконфліктним періодом поліпшується в 31,9 % ситуацій, залишається без змін – в 47,6 % і погіршується в 20,5 %. Для опонента-консерватора ці показники становлять відповідно 26,5 %, 54,6 % і 19,9 %.

Важливою особливістю інноваційних конфліктів є їх істотний вплив на успішність діяльності організації. Помітно інноваційні процеси впливають на новостворені навчальні заклади, що працюють в умовах невизначеності. Вони

швидко розвиваються, розробляючи нові спеціальності або пропонуючи нові освітні послуги.

Близько 90 % всіх банкрутств американських компаній в 70-і рр. пояснюються поганою системою керування й невдачами у впровадженні управлінських нововведень. Тому ухиляння від нововведень, їхня погана продуманість можуть призвести до небажаних наслідків.

ЛЕКЦІЯ 4. ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ ТА СТАДІЇ РОЗВИТКУ КОНФЛІКТУ

Дослідженнями в галузі конфліктології доведено, що фактори, якими зумовлені виникнення і розвиток конфліктів, можна об'єднати у чотири групи: об'єктивні, організаційно-управлінські, соціально-психологічні та особистісні. Перші дві групи об'єднують фактори об'єктивного характеру, третя і четверта – суб'єктивного.

Розуміння об'єктивно-суб'єктивних причин конфліктів є системотвірним чинником при визначенні способів попередження міжособистісних конфліктів, виробленні оптимальних стратегій поведінки студентів, викладачів, працівників навчальних закладів, адміністрації у типових конфліктних ситуаціях. До числа об'єктивних причин конфліктів можна віднести, головним чином, ті обставини соціальної взаємодії учасників навчально-виховного процесу, які призвели до зіткнення їх інтересів, думок, установок тощо. Об'єктивні причини зумовлюють виникнення передконфліктної обстановки – об'єктивного компонента конфліктної ситуації. *Наприклад, на кафедрі звільняється посада її завідувача, на яку можуть претендувати декілька викладачів кафедри, а також бажуючі взяти участь у конкурсі на заміщення вакантної посади, тобто ті, що подали заяви з дня опублікування об'яви про проведення даного конкурсу.*

Оскільки посада одна, а претендентів декілька, інтереси останніх об'єктивно, тобто незалежно від бажання викладачів, стикаються. Таке зіткнення може призвести, а може і не призвести до конфлікту. Якби був один

претендент, або прозорішими правила відбору завідувача кафедри, то не було б об'єктивної причини для конфлікту.

Суб'єктивні причини конфліктів переважно пов'язані з тими індивідуальними психологічними особливостями опонентів, які часом обирають зі всіх можливих варіантів саме конфліктний. Людина не йде на компромісне вирішення проблеми, не поступається, не уникає конфлікту, не намагається обговорити і взаємовигідно вирішити з опонентом суперечності, що виникли, а обирає стратегію протидії. Практично, у будь-якій конфліктній ситуації є можливість вибору конфліктного або одного з неконфліктних способів її розв'язання. Вибір, який робить людина, є її суб'єктивним рішенням, отже має суб'єктивний характер.

Будь-яка об'єктивна причина відіграє свою роль у виникненні конкретної конфліктної ситуації, у тому числі з причини дії суб'єктивних факторів. Наприклад, якби на заводі була розроблена і колективно схвалена нормативна процедура заміщення вакантних посад, то кількість конфліктів, пов'язаних з боротьбою за просування по службі, помітно б поменшала. Але розробка такої процедури залежить від особистісних якостей керівників заводу, тобто від суб'єктивного фактора. Тому більшість об'єктивних причин певною мірою є суб'єктивними. У свою чергу, суб'єктивні причини можуть бути об'єктивно детермінованими. *Наприклад, студент почав конфлікт здавалося б з чисто суб'єктивної причини – підвищеної власної агресивності. Однак не виключено, що саме його агресивність викликана підвищеною агресивністю того середовища, в якому він народився, виріс і живе.* Таким чином, в основі чисто суб'єктивної причини конфлікту може врешті-решт лежати фактор, який від людини мало чим залежить, тобто об'єктивний фактор.

Практично немає конфліктних ситуацій, які виникли з об'єктивних причин і, які не можна вирішити неконфліктним способом. У будь-якому міжособистісному конфлікті завжди певну роль відіграє суб'єктивний фактор. Якщо людина суб'єктивно не приймає рішення про початок конфліктної

протидії, конфлікту не буде. Тому практично у будь-якого конфлікту існує комплекс об'єктивно-суб'єктивних причин.

Аналізуючи фактори виникнення конфліктів, не слід плутати причини конфліктів з причинами змін у їх динаміці, тривалості, інтенсивності, тяжкості наслідків тощо. Йдеться про розрізнення таких понять, як “детермінанти”, “причини”, “фактори”, “умови”, “обставини”.

Існує багато причин виникнення конфліктів у ВНЗ. Найчастіше це такі:

◆ *Зіткнення інтересів викладачів і студентів, які тісно співпрацюють і вирішують багато проблем.* Це можна означити як природне зіткнення значущих матеріальних і духовних інтересів людей в процесі їхньої життєдіяльності.

◆ *Слабка розробленість правових та інших нормативних процедур вирішення соціальних суперечностей.* Наприклад, якщо керівник образив підлеглого або викладач образив студента (буває і навпаки), то останній часто змушений для захисту своєї гідності вдаватися до конфліктної поведінки. У нашому суспільстві поки що недостатньо розроблені ефективні, стандартні, усім відомі неконфліктні способи захисту інтересів підлеглих від свавілля начальників, студентів від викладачів і викладачів від студентів. Ображений, звісно, може оскаржити неправильні, на його думку, дії кривдника. Однак, процедура такого оскарження нерідко є малоефективною. Тому потерпіла сторона такого конфлікту реально користуються нею лише у крайніх випадках. У більшості передконфліктних ситуацій ображені переважно йдуть на поступки або на конфлікт.

◆ *Недостатність матеріальних і духовних благ.* Якщо в навчальному закладі (переважно приватної власності) з'являється можливість підвищити оплату роботи для обмеженого числа співробітників, то, природно, виникають конфлікти між тими, хто отримує це підвищення, та іншими працівниками. Розподіл премій, закордонних відряджень, інших матеріальних і духовних ресурсів є об'єктивно конфліктним процесом.

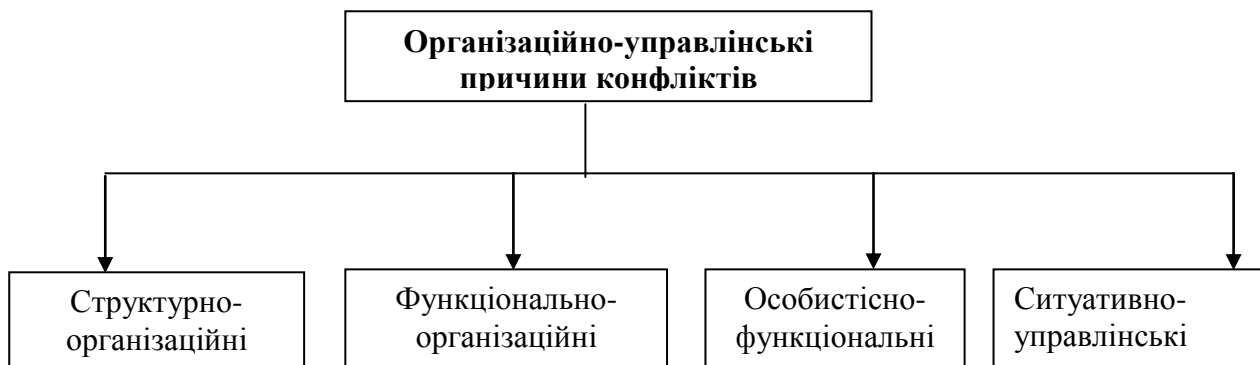
◆ *Спосіб життя багатьох викладачів і студентів.* Це об'єктивна причина виникнення частини міжособистісних конфліктів, пов'язаних з матеріально-побутовою невлаштованістю, низьким матеріальним достатком, якого не вистачає для задоволення навіть елементарних потреб сім'ї; діяльністю, в якій людина не завжди може реалізувати свої здібності. Очевидно, що бідна, невлаштована людина, яка не має можливості самореалізуватися, буде більш конфліктною порівняно з людиною, в якій перераховані проблеми успішно вирішені.

◆ *Відносно стійкі стереотипи міжособистісних і міжгрупових відносин суб'єктів навчально-виховного процесу.* Вони є характерними для всіх громадян України. Ці стереотипи, що сформувалися переважно під впливом ідеології класової боротьби з "внутрішніми і зовнішніми ворогами". Ми недостатньо толерантні стосовно один одного. Не помічаємо, як принижуюмо почуття власної гідності та зачіпаємо інтереси оточуючих. Оскільки ми самі є приниженими і ображеними державою і часто-густо оточуючими, ми легко і без коливань йдемо на протидію. Хороші взаємостосунки з оточуючими мали за радянських часів меншу самотійну цінність, ніж це необхідно для мінімізації конфліктних способів сперечань, що виникають. Все це тією чи іншою мірою характерне для старшого покоління і передається нащадкам. Об'єктивно, такі стереотипи міжособистісних відносин сприяють досить частому виникненню конфліктів.

До об'єктивних причин можна також віднести проблеми екології, особливо у містах зі значним відхиленням від нормативів (хімічне забруднення води, повітря, харчових продуктів), відхилення у характеристиках електромагнітних полів, викликаних сонячною активністю або технічними пристроями тощо.

Організаційно-управлінські причини конфліктів

Окрему групу об'єктивних причин конфліктів складають організаційно-управлінські фактори.



Тут суб'єктивізм проявляється більше, ніж із об'єктивних причин. Організаційно-управлінські причини конфліктів пов'язані зі створенням і функціонуванням структурних підрозділів, колективів, груп.

Структурно-організаційні причини конфліктів полягають у невідповідності структури організації вимогам діяльності, якою вона займається. Структура ВНЗ повинна визначатися завданнями, які цей вищий навчальний заклад (або науково-навчальний комплекс: університет, коледж, науково-дослідні лабораторії, інститути, інформаційний центр, бібліотека тощо) буде вирішувати і вирішує. Структура створюється під певні завдання. Ідеальної відповідності структури такого комплексу досягти важко, тому виникають конфлікти, що можуть мати дві причини:

1. Допускаються помилки при проектуванні структури організації. Важко точно прогнозувати усі завдання, які буде вирішувати створювана організація. Важко створити структуру, яка б до деталей відображала вимоги майбутньої діяльності.

2. Завдання і діяльність організації неперервно змінюються. Чим менш гнучко керівництво організації пристосовує її структуру до змін, тим більше в організації виникає конфліктів.

Функціонально-організаційні причини конфліктів викликані погано налагодженими функціональними зв'язками організації з зовнішнім середовищем; між структурними елементами організації; між окремими працівниками.

Наприклад:

а) поставка неякісної сировини об'єктивно створює передконфліктну ситуацію між поставником і замовником;

б) невизначеність функціональних взаємозв'язків між "гілками влади" призводить до постійного виникнення суперечностей між їх структурами з приводу розподілу прав і відповідальності.

Особистісно-функціональні причини конфліктів пов'язані з неповною відповідністю працівників за професійними, моральними та іншими якостями вимогам тих посад, які вони обіймають. Будь-яка робота вимагає певних професійних знань і досвіду, іноді досить значного. Суттєві вимоги до особистісних якостей працівникам висуває діяльність і необхідність взаємодії з оточуючими. Якщо людина не відповідає цим вимогам, то можливі конфлікти між нею і керівниками, підлеглими, викладачами і студентами. Вони будуть викликані тим, що помилки, які допускає співробітник, стосуються інтересів усіх, хто з ним взаємодіє.

Наприклад, ректор призначає, виходячи з особистісних інтересів, проректором господарської частини свого родича, який не має ніякого досвіду роботи в цій галузі. Таке призначення об'єктивно може стати причиною конфлікту між цим проректором і усіма, з ким йому доводиться взаємодіяти.

Ситуативно-управлінські причини конфліктів зумовлені помилками, яких припускаються керівники та підлеглі у процесі вирішення управлінських та інших завдань. Помилки в управлінні об'єктивно створюють можливість конфліктів між авторами рішення і його виконавцями. Невиконання працівниками завдань також викликає небезпеку конфлікту з цього приводу.

Проведені дослідження свідчать, що з вини керівників через неправильні рішення виникає 52 % конфліктних ситуацій, з причин несумісності – 33 %, неправильного підбору кадрів – 15 %. Отже, організаційно-управлінські фактори можуть бути причиною 67 % конфліктів у трудових колективах.

Соціально-психологічні причини конфліктів

До причин конфлікту, що мають соціально-психологічний характер, належать можливі *викривлення інформації в процесі міжособистісної і міжгрупової комунікації.*

Людина в процесі спілкування не може абсолютно точно передавати всю інформацію, що стосується проблеми, яка обговорюється з партнером. Значна частина інформації міститься на рівні безсвідомого і словами взагалі не висловлюється. Частина інформації губиться внаслідок обмеженості словникового запасу конкретної людини. Внаслідок недостатності часу не висловлюється багато такого, що могло бути сказане. Частина інформації приховується, якщо це вигідно тому, хто говорить. Багато що не засвоюється тим, хто слухає через неувважність тощо. Почуте людина звичайно не сприймає на віру, а оцінює, роблячи висновки, які відрізняються (а іноді є зовсім протилежними) від того, що сказав співрозмовник.

Неправильне розуміння людьми один одного у 80 % випадків стає основною причиною конфліктів або ускладнює й розширює соціальні суперечності, які виникли з інших причин.

Іншою типовою соціально-психологічною причиною міжособистісних конфліктів є *незбалансована рольова взаємодія двох людей.* У ситуації міжособистісного спілкування людина або обидва партнери з спілкування грають не ті ролі, які від них очікують. Теоретичною основою аналізу даної причини міжособистісних конфліктів значною мірою є теорія американського психолога Е. Берна. Автор цієї теорії вважає, що кожна людина в процесі взаємодії з оточуючим середовищем виконує біля десяти типових ролей. Це ролі начальника, підлеглого, співробітника, батька, чоловіка, брата, пасажира, покупця, знайомого, товариша тощо. Ці ролі ми граємо не завжди успішно. Найбільш небезпечною щодо виникнення міжособистісного конфлікту є роль старшого за психологічним статусом партнера у взаємодії, рівного і молодшого партнера.

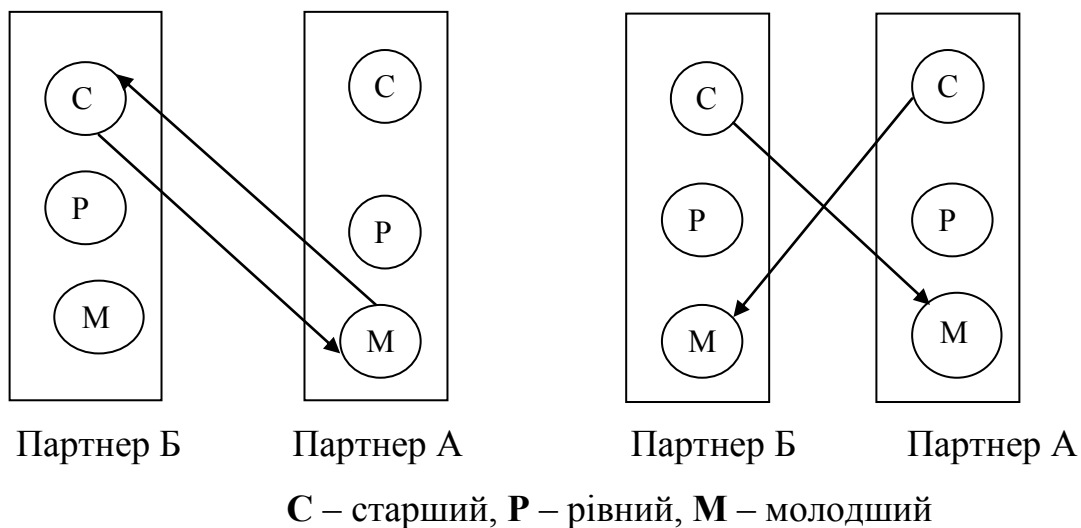
Коли керівник спілкується з підлеглим і той визнає його старшинство, то така ситуація може бути безконфліктною. Однак може скластися така ситуація, за якої партнер А буде вважати себе старшим, а партнера Б – молодшим. Партнер Б, у свою чергу, буде вважати старшим себе, а партнера А – молодшим. За такої незбалансованості ролей можливим є рольовий конфлікт.

Взаємодія начальника з підлеглими ускладнюється тим, що вона відбувається на двох рольових рівнях: як старший з молодшим щодо вирішення службових питань і як рівний з рівним, оскільки підлеглий і начальник як громадяни за Конституцією рівні між собою.

Однією з типових соціально-психологічних причин міжособистісних конфліктів є нерозуміння людьми того, що при обговоренні проблеми, особливо складної, невідповідність позицій часто може бути викликана не дійсним розходженням у поглядах на одне й те саме, а підходами до проблеми з різних сторін. З кожної сторони одна й та ж сама проблема може виглядати по-різному.

Нема рольового конфлікту

Можливий рольовий конфлікт



а) рольова взаємодія збалансована б) рольова взаємодія розбалансована

Рисунок 4.1.

Як ілюстрацію наведемо відому притчу. *П'ятеро сліпих підійшли до слоненяти і почали його обмацувати. Слоненя злякалося і втекло. Сліпі стали обговорювати, що це було. Той, хто встиг намацати ногу, сказав що це щось подібне до стовбура пальми. Той, хто намацав хвіст, сказав, що слоненя подібне до мотузки. Той, хто тримав його за хобот, сказав, що воно схоже на удава. Той, хто намацав вухо, вважав, що слоненя схоже на зім'ятий листок грубого пергаменту. Останній зі сліпих, хто намацав ікла, сказав, що слоненя тверде, як кістка і схоже на великий ріг. Почали вони сперечатися. Але оскільки кожен вважав себе правим, то суперечка переросла у сварку, а потім у бійку. В ній свою правоту довів той, хто був сильніший. Це був найвищий зі сліпих, який встиг обмацати вухо. І сліпі були змушені погодитися з ним, що слоненя подібне до листка пергаменту.*

Кожному з них було важко зрозуміти, що його правда складає лише частину більш загальної правди. Проблеми, які обговорюються людьми, мають часом багато сторін і відтінків. Партнери підходять до їх розв'язання з різних сторін, маючи різний життєвий досвід і знання проблеми. Тому різноманітність думок є природною. Але ми часом боляче ставимося до тих точок зору, які відрізняються від нашої, до критики наших позицій, що досить часто і стає причиною конфліктів.

Типовою соціально-психологічною причиною конфліктів у взаємодії людей є вибір ними *різних способів оцінки результатів діяльності і особистості партнерів*. В основі будь-якої оцінки лежить порівняння. Існує п'ять способів оцінки. Це порівняння: 1) з можливим ідеальним станом дій; 2) вимогами до даної діяльності нормативних документів; 3) ступенем досягнення мети діяльності; 4) результатами, досягненими іншими людьми, які виконують аналогічну роботу; 5) положенням справ на початку діяльності.

Аналіз конфліктів показав, що, оцінюючи інших, людина за основу оцінки обирає те, що їм не вдалося зробити порівняно з ідеалом, нормою, метою діяльності та іншими людьми, які виконували аналогічну роботу краще. Сам же працівник зазвичай оцінює свою роботу і свої результати від

зробленого, тобто порівнюючи їх з початком діяльності та іншими людьми, які зробили цю роботу гірше. Таким чином, одна й та ж сама робота, залежно від способів оцінки, може бути оцінена не лише по-різному, але й навіть протилежно, що також є причиною конфліктів.

Існує ще ряд соціально-психологічних причин міжособистісних і міжгрупових конфліктів. До них належать внутрішньогруповий *фаворитизм*, тобто надання переваг членам своєї групи над представниками інших соціальних груп; притаманний людині *конкурентний характер взаємодії* з іншими людьми і групами; обмежені можливості людини щодо децентрації, тобто зміни власної позиції внаслідок співставлення її з позицією інших людей; усвідомлене чи неусвідомлене бажання отримати від оточуючих більше, ніж самому віддати їм; прагнення до влади; психологічна несумісність тощо. Все це є соціально-психологічні фактори виникнення конфліктів.

Особистісні причини конфлікту

Особистісні причини конфліктів пов'язані, перш за все, з індивідуально-психологічними особливостями його учасників. Вони зумовлені специфікою процесів, що відбуваються у психіці людини в ході її взаємодії з іншими людьми та оточуючим середовищем.

Однією з розповсюджених причин конфлікту є суперечливі вимоги до результату роботи. Наприклад, керівник підрозділу (відділу) в управлінні вимагав, щоб у офісі постійно знаходилася людина і давала інформацію відвідувачам і керівництву та виконувала диспетчерські обов'язки. Пізніше цей керівник висловив незадоволення, що людина, якій доручили сидіти “на телефоні”, не відвідала свою ділянку, не вирішила там оперативних питань. Ця людина-виконавець природно сприймає ці вимоги як несумісні. Така ж ситуація може виникнути і при порушенні принципу одноосібного керування, коли над людиною стоять два керівники і кожен дає несумісні з іншими вказівки.

Виникнення внутрішньоособистісного конфлікту можливе внаслідок того, що виробничі вимоги не співпадають з особистими потребами або цінностями людини. Він може бути відповіддю на робоче перевантаження або

недовантаження. Такий конфлікт пов'язаний з низьким рівнем задоволення працею, невпевненістю в собі і в організації, а також із стресом.

Серед психологічних причин конфліктів важливою є та, що людина в процесі соціальної взаємодії накопичує певні уявлення про поведінку людей і чекає від партнерів поведінки, яка є прийнятною для неї. Варіанти того, що очікується можуть бути бажаними, припустимими, небажаними і неприпустимими. Характер поведінки залежить від індивідуально-психологічних особливостей людини, її психічного стану, ставлення до конкретного партнера, особливостей актуальної ситуації взаємодії. Якщо реальна поведінка партнера вкладається в межі бажаної або припустимої, то взаємодія продовжується безконфліктно. Небажана поведінка може призвести до створення конфліктної ситуації, а неприпустима – до конфлікту.

Досить часто до конфліктів призводить невідповідність людини до ефективних дій у певних ситуаціях. Вона може не знати про те, що існує декілька способів і десятки прийомів безконфліктного виходу із конфліктних ситуацій без шкоди для власних інтересів. Людина може мати уявлення про ці прийоми і способи, але не мати навичок і вмінь їх використання на практиці. Крім того, вона може не володіти достатньою *психологічною стійкістю до негативного впливу на психіку стресових факторів соціальної взаємодії*. Тому важливо вчитися врегулюванню конфліктів і готувати свою психіку до стресових ситуацій.

Причиною високої конфліктності є слабо розвинена *здатність до емпатії, тобто розуміння емоційного стану іншої людини, співпереживання та співчуття їй*. Така людина часто діє не так, як від неї очікують. Оцінка поведінки людини як небажаної чи неприпустимої може викликати конфліктну реакцію на неї з боку інших.

Завищений або занижений рівень самооцінки. Людина часом переживає внутрішньоособистісний конфлікт, пов'язаний із завищеними домаганнями і недостатніми можливостями для їх задоволення.. Завищена самооцінка, як правило, викликає негативну реакцію оточуючих. Занижена – призводить до

підвищеної тривожності, невпевненості у своїх силах, тенденції уникати відповідальності тощо.

Різні *акцентуації характеру* проявляються у надмірних виявах окремих рис характеру або їх поєднання у конкретної людини й являють собою крайні варіанти норми, що межують з психопатіями.

Означені вище особистісні причини виникнення конфліктів зустрічаються досить часто. Однак, вони не вичерпують перелік причин такого типу.

Так, зокрема, Р.Л. Кричевський (1996), виділяє такі три групи причин, що викликають конфлікти:

1. Група причин, породжених процесом діяльності:

- технологічна взаємозалежність і взаємозв'язок працівників, коли дії одного негативно впливають на ефективність дій іншого. Наприклад, виконання завдання бригадою, командою, коли дії одного ставлять під удар дії всіх;
- перенос проблем, розв'язуваних за вертикаллю, на горизонтальний рівень відносин. Наприклад, недостатність устаткування й інструментів іноді призводить до напруженості у відносинах по горизонталі;
- невиконання функціональних обов'язків у системі “керівник—підлеглий”. Наприклад, керівник не забезпечує належних умов діяльності для підлеглих або підлеглі не виконують вимог керівника, що веде до типового вертикального конфлікту;
- невідповідність вчинків людини нормам і життєвим цінностям, що склалися і прийняті у даному колективі. Наприклад, потрапляючи в новий колектив, людина не може відразу засвоїти норми міжособистісних стосунків, які панують там, і це веде до конфлікту.

2. Група причин, породжених психологічними особливостями людських стосунків:

- взаємні симпатії й антипатії;

- несприятлива психологічна атмосфера в колективі (наявність протидіючих угруповань, культурних розходжень та ін.);
- зосередженість людей у взаємостосунках лише на собі (люди не зважають на потреби інших, не враховують їхні стани);
- порушення принципу територіальності (коли порушуються встановлені емпіричні зони й території, які існують у кожної людини).

3. Група причин, породжених особистісною своєрідністю членів колективу:

- невміння контролювати себе;
- низький рівень самоповаги;
- підвищена тривожність;
- агресивність;
- некомунікабельність;
- надмірна принциповість у сполученні з догматизмом та ін.

На думку Н.Ф. Вишнякової (2000), конфлікти типу “керівник – підлегли”

можливі в таких ситуаціях ділового спілкування:

- ігнорування традицій і норм поведінки, які склалися в організації;
- вибір наближених й обраних, котрих керівник усіяко захищає;
- іронічне ставлення до думки колективу;
- прийняття управлінських рішень під тиском;
- слабе контролювання управлінських ситуацій;
- відсутність інтересу до проблем підлеглих;
- відчуття нестачі часу через постійні спроби вирішувати проблеми підлеглих;
- здійснення несвоєчасного контролю за процесом виконання управлінських рішень;
- прийняття рішень, що не враховують характер роботи й взаємин;
- нерішучість, перекручене бачення системи управлінських взаємодій;
- прийняття управлінських рішень на основі інформації довірених осіб, а не колективу.

Серед причин конструктивних конфліктів А.В. Аграшенкова (1997)

виділяє:

- несприятливі умови роботи;
- недосконалу систему оплати праці;
- недоліки в організації праці;
- неритмічність роботи;
- понаднормові роботи;
- недогляд у технології (особливо такий, від якого страждає заробіток працівника, причому не з його провини);
- невідповідність прав та обов'язків;
- відсутність чіткості у розподілі обов'язків, зокрема, неефективні, занадто розпливчасті або застарілі посадові інструкції;
- низький рівень трудової й виконавської дисципліни;
- конфліктогенні (тобто такі, що спричинюють виникнення конфліктів) організаційні структури.

У вищих закладах освіти, окрім суто психологічної проблеми виникнення конфліктів у процесі навчання, існує й дидактична проблема – спочатку у вигляді ряду причин, що детермінують виникнення суперечностей і конфліктів між студентами і викладачами. До їх числа належать наступні:

- невідповідність рівня складності пропонованого студентам навчального матеріалу рівню їх сприйняття, сформованості мислення, нарешті – наявному рівню знань студентів;
- зайве теоретизування, відсутність образної основи понять, що представляються, та ілюстрацій, їх зв'язку з практичною дійсністю;
- різкий контраст між шкільними формами і методами навчання та формами і методами навчання на молодшому ступені ВНЗ;
- відсутність у викладача умінь дохідливо й стисло тлумачити сутність висловлюваних положень навчальної теми;

- несформованість у студентів мотивації до вивчення того чи іншого предмету і розуміння, яка роль йому відводиться в процесі професійної підготовки фахівців різного профілю.

Позитивне розв'язання конструктивного конфлікту – це насамперед, усунення недоліків, причин, які призводять до нього. А оскільки причини ці – об'єктивні, такі що відбивають недосконалість організації керівництва, то усунення їх означає вдосконалення самої організації. Деструктивні конфлікти породжуються найчастіше суб'єктивними причинами, до яких належать неправильні дії керівника й підлеглих, а також психологічна несумісність окремих людей.

До виникнення конфліктів можуть призвести й певні дії потенційних опонентів:

- висловлення партнерові підозри в його негативних спонуканнях, відкрита недовіра;
- перебивання співрозмовника при висловлюванні ним своєї думки; нестриманість;
- відкритий прояв особистої антипатії до опонентів;
- постійні або часті дріб'язкові причіпки;
- приниження значущості ролі людини, негативна її оцінка, “навішування ярликів”;
- погроза;
- підкреслення різниці між собою й співрозмовником не на його користь;
- занижена оцінка внеску партнера в спільну справу;
- перебільшення власного внеску, своєї ролі;
- стійке небажання визнати свої помилки або чийось правоту;
- постійне нав'язування своєї точки зору;
- нещирість;
- порушення персонального фізичного простору;
- обговорення інтимних проблем співрозмовника;

- різке прискорення темпу бесіди, її несподіване згортання;
- ігнорування спроб співрозмовника залагодити суперечність, спільно знайти оптимальне рішення проблеми, що виникла.

Вивчення закономірностей виникнення, розвитку й розв'язання конфліктів є предметом досліджень вчених багатьох країн світу. Дослідження вимагає свого певного й специфічного інструментарію – як вже наявного, так і розроблюваного в наш час. При цьому необхідно зазначити, що у вивченні конфліктів, як і у вивченні будь-якого складного явища, потрібно дотримуватися загальних для всіх наук і специфічних для окремої науки або її галузі методологічних принципів.

Розмаїтість підходів у вивченні природи конфліктів приводить до різних стратегій, наявності свого специфічного тезаурусу, що у свою чергу може породжувати конфлікт у системі знання про конфлікт. Так, розходження методологічних аксіом у соціальних науках з неминучістю приводили до необхідності врахування специфіки методів соціального дослідження в руслі кожного з виділених напрямів. Ці розходження у підходах до соціально-психологічного дослідження можуть бути узагальнені в такий спосіб: виходячи з позитивістської парадигми, усіляка дисципліна здобуває статус наукової, якщо починає використовувати кількісні методи аналізу свого об'єкта й дотримується принципу етичної нейтральності психолога.

Звичайно ж, це природно – наукова парадигма повинна спиратися на факти, на застосування відповідних методів дослідження, де ціннісні судження можуть знижувати якість знань.

Джерела „розуміючої” орієнтації вбачають у “філософії життя” *В. Дільтея*, який вважав, що ірраціональний плин життя, який відкривається людині, є “останньою” соціальною реальністю. Внутрішній досвід стає для *Дільтея* головним джерелом, а інтроспекція – найважливішим методом пізнання людської реальності. Найбільш яскравим проявом специфіки „розуміючого” підходу виступає широке використання монографічного, біографічного методів вивчення особистості, кейс-стаді та ін. “У соціальній психології, можливо, навіть більше, ніж в інших галузях психологічної науки, крім власне наукових методів, що

утворюють досить цілісну систему, використовуються й ті методи, які насправді науковими й назвати ніхто не наслідуюється”, – відзначає *В.В. Новіков*. Це методи, які автор відносить до розряду “здорового глузду”, але які допомагають людині вирішувати конкретні повсякденні психологічні завдання.

Отже, рефлексія недоліків і переваг методів, пошук їх оптимального сполучення є актуальним завданням соціального психолога, а конфліктологія повинна вже сьогодні будуватися на системі логічно послідовних методологічних й організаційно-технічних процедур, що мають бути підпорядковані одному завданню: одержати достовірні знання про конфлікти з метою ефективного керування ними. Тут важлива “діалектика принципів”, оскільки вона пов'язує теорію й практику в діяльності соціального психолога, конфліктолога.

Досліджуючи динаміку конфлікту, вчені-конфліктологи визначають етапи його розгортання таким чином:

**Дискомфорт – Сутичка – Непорозуміння – Напруження – Криза –
Конфліктна ситуація – Інцидент – Конфлікт.**

Поряд з основними структурними елементами конфлікту існують і додаткові, що слугують тлом виникнення, протікання і розв'язання конфлікту. До них необхідно віднести наступні:

Умови протікання:

- просторово-часові (місце здійснення й час, протягом якого конфлікт повинен бути розв'язаний);
- соціально-психологічні (клімат у конфліктуючій групі, тип і рівень взаємодії, ступінь конфронтації та стан учасників конфлікту);
- соціальні (зачепленість у конфлікті інтересів різних соціальних груп: статевих, сімейних, професійних, етнічних, національних тощо).

Дії учасників конфлікту:

- характер дій (наступальні, оборонні, нейтральні);
- ступінь активності в їхньому здійсненні (активні–пасивні; ініціювальні–відповідні);

- спрямованість дій (на опонента, на самого себе, апелювання до третіх осіб та ін.).

Динаміка виникнення й розвитку міжособистісного конфлікту у вищому навчальному закладі

Значний вплив на конфліктну поведінку студентів має особистість викладача. Її вплив може проявлятися у різних аспектах.

По-перше, стиль взаємодії викладача зі студентами є прикладом для відтворення його студентами. Особистісний стиль спілкування куратора групи та його педагогічна тактика співпраці зумовлюють характер взаємин в академічній групі.

По-друге, викладач-куратор не повинен сам втручатися у конфлікт, який виник у студентській групі. Його позиція має бути “над конфліктом” і з цієї позиції він повинен врегулювати конфлікт. Залежно від ситуації, це може бути адміністративне втручання, а може бути – просто добра порада. Позитивний вплив має залучення конфліктуючих до спільної діяльності, участь у розв’язанні конфлікту серед інших студентів, особливо лідерів групи тощо.

У розгортанні конфлікту як процесу виділяють чотири основні стадії:

- виникнення об’єктивної конфліктної ситуації;
- усвідомлення учасниками об’єктивності конфліктної ситуації;
- перехід до конфліктної поведінки;
- розв’язання конфлікту.

Розглянемо більш докладно всі чотири стадії.

1. Виникнення об’єктивної конфліктної ситуації

Ця стадія не відразу усвідомлюється майбутніми учасниками конфлікту, тому її можна назвати “стадією потенційного конфлікту”. Сторони стають учасниками конфлікту, якщо прагнення однієї з них до досягнення певного стану, мети, потреби об’єктивно перешкоджає досягненню іншою стороною бажаного стану.

2. Усвідомлення учасниками об'єктивної конфліктної ситуації

При переході однієї зі сторін до дій, що зачіпають інтереси іншої сторони, конфлікт усвідомлюється, він стає реальністю. Тільки сприйняття ситуації як конфліктної породжує відповідну поведінку. При цьому може спостерігатися кілька варіантів відповідності між суб'єктивним й об'єктивним у конфлікті:

- адекватне розуміння конфлікту, тобто є об'єктивна конфліктна ситуація й сторони правильно її розуміють;
- неадекватне розуміння конфлікту, тобто є об'єктивна конфліктна ситуація, сторони сприймають її, але з деякими відхиленнями від реального стану речей;
- незрозумілий конфлікт, тобто є об'єктивна конфліктна ситуація, але вона не усвідомлюється як така потенційними опонентами;
- удаваний конфлікт, тобто об'єктивна конфліктна ситуація відсутня, але сторони сприймають свої відносини як конфліктні.

3. Перехід до конфліктної поведінки

Після того як конфлікт стає усвідомленим, і коли інша сторона, відповідаючи на дії першої, переходить до аналогічних дій, починається третя стадія, тобто стадія конфліктної поведінки.

Конфліктна поведінка, як правило, спрямована на блокування досягнень протилежної сторони, її прагнень, цілей, намірів. Конфлікт переходить з потенційного в актуальний.

Конфліктна поведінка може виявлятися в наступній послідовності дій:

- поступове посилення позицій учасників за рахунок введення усе більш активних сил, а також за рахунок нагромадження досвіду протистояння;
- збільшення кількості проблемних ситуацій і поглиблення первинної проблемної ситуації;
- підвищення конфліктної активності учасників, зміна характеру конфлікту вбік посилення його жорсткості, залучення до конфлікту нових осіб;

- наростання емоційної напруженості, що супроводжує конфліктну взаємодію, яке може мати як мобілізуючий, так і дезорганізуючий вплив на поведінку учасників конфлікту;
- зміна ставлення до проблемної ситуації й до конфлікту в цілому.

4. Розв'язання конфлікту

Воно можливе при:

- зміні об'єктивної конфліктної ситуації;
- перетворенні образів конфліктної ситуації, які є в опонентів.

Вирішення (розв'язання) може бути:

- частковим або уявним (конфліктні дії виключаються, але спонукання до конфлікту, конфліктна ситуація залишається);
- повним (конфлікт усувається на рівні зовнішньої поведінки й на рівні внутрішніх спонукань).

Наприклад, подолання конфліктів при розподілі ресурсів. *У вищих навчальних закладах ресурси завжди обмежені. Керівництво повинно вирішити, як розподілити матеріали, людські ресурси та фінанси між різними факультетами, кафедрами, лабораторіями для того, щоб ефективним способом досягнути цілей навчально-виховного процесу і науково-дослідної діяльності. З психологічної точки зору, з метою оздоровлення психологічного клімату, такий розподіл повинен бути прозорим і його доцільність чітко та аргументовано доведена до кожного з учасників конфлікту.*

Від позиції і авторитету адміністрації ВНЗ, прозорості побудови стосунків, високого рівня культури міжособистісного спілкування залежить зниження ризику конфліктів, що заважають в роботі.

ЛЕКЦІЯ 5. ЗМІСТОВИЙ ТА СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АНАЛІЗ КОНФЛІКТУ

Одним з актуальних завдань конфліктології є пошук підходів щодо наукового аналізу конфліктів. Труднощі у цьому процесі зумовлені, на наш

погляд, двома причинами. З одного боку, у вітчизняній психології спостерігається етап методологічної кризи, коли традиційною стає не обов'язковість матеріалістичних уявлень про походження, функціонування й розвиток психіки. Це у свою чергу веде до підміни об'єктивного суб'єктивним як у виборі методів дослідження, так і в тлумаченні його результатів.

З іншого боку, це пояснюється рядом особливостей такого соціального явища, як конфлікт.

По-перше, конфлікти належать до числа соціальних явищ, межі яких є розпливчастими й чітко не проглядаються. По-друге, будь-який конфлікт має безліч сторін, аспектів, що вимагає комплексного підходу до його вивчення. По-третє, на результати аналізу конфліктних ситуацій накладають суттєвий відбиток практично непереборні ідеологічні й ціннісні орієнтації або навіть упередженість дослідника, зумовлена його науковими інтересами.

На сучасному рівні розвитку теоретичних уявлень про природу, зміст і шляхи розв'язання конфліктів необхідно провести теоретичний аналіз вітчизняних і зарубіжних досліджень. Систематизація наукових ідей в цьому напрямку уявляється вельми актуальною, адже відсутність єдиного розуміння природи конфліктів є фактором гальмування конфліктологічних досліджень, а системно-структурний підхід у конфліктології буде сприяти цілеспрямованому пошуку ефективних шляхів вирішення складних конфліктних ситуацій, зокрема, у навчально-виховній діяльності ВНЗ. Це необхідно також тому, що міжсуб'єктне спілкування в умовах вищих навчальних закладів супроводжується виникненням і розвитком найрізноманітніших конфліктів та їх комбінацій. Стало очевидним, що конфлікти, будучи складовою частиною життя кожного індивіда, породжують проблеми як індивідуального, так і соціального характеру, які, будучи різними за масштабами, причинами, структурою, тривалістю й "цінністю", вимагають єдиної методології як у дослідженнях, так і в практичному їх регулюванні.

Проблема розуміння конфлікту як соціального явища й обґрунтування його ролі в соціогенезі, визначення детермінант конфліктної поведінки – є пріоритетною в сучасній конфліктології.

Конфлікту належить особливе місце в ряді соціальних явищ, що мають свій зміст, структуру. Отже, виникає необхідність створення понятійного апарату для опису цього явища.

Універсальна понятійна схема опису конфліктів, запропонована *А.Я. Анцуповим*, містить одинадцять поняттєво-категоріальних груп:

- 1) сутність конфліктів;
- 2) їхню класифікацію;
- 3) структуру;
- 4) функції;
- 5) генезу;
- 6) еволюцію;
- 7) динаміку;
- 8) системно-інформаційний опис конфліктів;
- 9) попередження;
- 10) завершення;
- 11) дослідження й діагностику конфліктів.

Розглядаючи сутність конфліктів, автор аналізує їх через поняття „суперечність”. Зважаючи на це, під *соціальним конфліктом* він розуміє найбільш гострий спосіб розвитку й завершення значущих суперечностей, що виникають у процесі соціальної взаємодії й полягають в протидії суб'єктів взаємодії, яка супроводжується їхніми негативними емоціями стосовно один одного.

Розглядаючи конфлікт як складне динамічне явище, необхідно зазначити, що він має певні межі. На сьогоднішній день можна виділити три аспекти визначення меж конфлікту: **просторовий, часовий та внутрішньосистемний.**

Просторові межі конфлікту визначаються територією, на якій він відбувається і представлений у свідомості людини в її семантичному просторі.

Часові межі – це тривалість конфлікту, його початок і кінець, які також можуть бути представлені суб'єктивним переживанням людиною ситуації конфлікту.

Визначення *внутрішньосистемних меж* конфлікту тісно пов'язане із чітким виділенням суб'єктів конфлікту з усього кола його учасників. Внутрішньосистемні межі є складними й різноманітними, оскільки залежать в системі людських стосунків від того, наскільки широким є коло залучених до нього учасників.

За логікою системного підходу, доцільно використати модель конфлікту: “змінні – простір – час”. Ця модель дозволяє враховувати такі дихотомічні показники соціальних явищ, як “стійке – мінливе”, “статичне – динамічне”, “одновимірне – багатовимірне”. Спираючись на даний підхід, ми визначаємо **конфлікт** як форму прояву суперечності, нерозв'язаної в минулому або розв'язаної в сьогоденні, що виникає в ситуації безпосередньої взаємодії суб'єкта й зумовленого протилежно обраними цілями, образами конфліктної ситуації, уявленнями, усвідомлюваними або неусвідомлюваними учасниками ситуації діями, спрямованими на розв'язання або зняття даної суперечності. Це визначення дозволяє перевести проблему конфлікту на операціональний рівень її вивчення.

Одним з центральних питань, що вимагають свого вирішення в дослідженні конфліктів, є питання щодо причин і факторів, які зумовлюють виникнення конфліктних ситуацій та їхнє переростання в конфлікт. Складність вивчення даного явища полягає в тому, що дослідник не може простежити весь процес виникнення й розвитку конфліктної ситуації. Серед дослідників існують протиріччя, пов'язані з тим, наскільки стійкими, стабільними або ж, навпаки, залежними від конкретних ситуацій взаємодії розглядаються детермінанти конфлікту. Тих, хто пов'язує конфліктність з утвореннями, стабільними в часі (диспозиціями, конфліктними рисами особистості, установками), умовно відносять до *дослідників диспозиційного підходу*. Тих, хто схильний розглядати конфліктну поведінку особистості як результат виняткового впливу ситуаційних

факторів, що не залежать від “внутрішнього” ментально-мотиваційного, значеннєвого плану, відносять до *представників ситуаційного підходу*.

В основу **диспозиційного підходу** покладено два твердження, джерелом яких є повсякденний соціальний досвід. Відповідно до першого, у більшості соціальних ситуацій поведінка різних людей є різною. Друге доводить, що поведінку конкретної людини в різних ситуаціях можна передбачити досить точно. Ці твердження сприяли появі різних пояснювальних моделей конфліктної поведінки.

Для зручності аналізу предмета вивчення дослідники розділяють – “зовнішній” і “внутрішній” плани конфліктності. У першому випадку йдеться про конфліктну поведінку особистості в конкретній ситуації міжособистісної взаємодії. Джерела досліджень такого плану можна знайти у теорії біхевіоризму (Дж. Тібо, Х. Хеллі). У другому випадку відзначається суперечливість внутрішньоособистісних інтенцій (мотивів, особистісних змістів, цінностей), вивчення яких велося в руслі психоаналітичного напрямку (З. Фрейд, К. Хорні, К.Г. Юнг, А. Адлер, Е. Фромм).

Експерименти щодо вивчення конфліктної поведінки вперше були розпочаті *Н. Міллером* у 1944 р. Він же й розробив модель “прагнення – уникнення”, головні ідеї якої були закладені ще в працях *К. Левіна* (1935).

У зарубіжній психології пошуки індивідуально-психологічних детермінант конфліктної поведінки зумовлені теоретичним напрямом в психології, розроблений в теоріях трансактного аналізу (Е. Берн), структурного балансу (Ф. Хайдер), рольові теорії (L. Janis, В. Т. King) та ін.

Основними детермінантами міжособистісних конфліктів є соціальна сфера, в якій взаємодіють учасники конфлікту та виявляються їхні індивідуально-психологічні особливості (А.Я. Анцупов, Н.В. Гришина, С.І. Еріна та ін.).

У якості суб'єктивної детермінанти різні автори називають різні аспекти особистості: аттитюд (S. Maslah, M.B. Smith, R.W. White), мотиви (М.Г. Гомелаурі, В.А. Сисенко), психічні стани (І.Ф. Левітов, А.А. Єршов, Е.І. Кіршбаум).

Означений підхід цікавий тим, що розроблено оригінальні плани досліджень, різноманітні ігри “з переговорами”, поєднані з попереднім відбором випробуваних з певними мотиваційними констеляціями.

З метою прогнозу поведінки людини в широкому діапазоні ситуацій дослідники намагалися виявити коло найбільш універсальних рис особистості й створити на цій основі найкращу модель із погляду компактності та відтворюваності в різних ситуаціях.

Із безлічі підходів до розв’язання цього питання більшість авторів виділяє три найбільш популярні теорії: кеттеллівська теорія "16 PF", "П'ятірка Нормана" і система "PEN" Г. Айзенка.

Оригінальна модель, названа авторами "Рекапітуляція", була запропонована *Е. Ван де Вліертом* і *М. Ейвема*. Вона є спробою виділити ключові особистісні риси, що “керують” конфліктною поведінкою людини. Визначаючи проблему й узагальнюючи різні підходи, вони аналізують дослідження, у яких дається опис принаймні 44 моделей реакцій на конфлікт і опис 169 поведінкових тактик, що без введення належної систематизації ускладнює проведення самих досліджень і взаєморозуміння між дослідниками.

Ситуаційний підхід акцентує увагу на аналізі окремих стратегій, прямо не пов'язаних з особистістю. Це дозволяє враховувати легкість зміни її поведінки, залежно від ситуації, й більшою мірою акцентувати увагу на адекватності та ефективності тієї чи іншої тактики й стратегії. Даний підхід у дослідженні конфліктів був реалізований, насамперед, у біхевіористській традиції, що зробила акценти на зовнішніх детермінантах їхнього виникнення. Предметом вивчення ситуаційних підходів у дослідженні конфліктів стали зовні спостережувані конфлікти та їхні поведінкові параметри. З точки зору уявлень представників ситуаційного підходу, конфлікт є формою реакції на зовнішню ситуацію.

Найбільший внесок у вивчення ситуаційної детермінації конфлікту зробив *М. Дойч*, який визначив **конфлікт** як наслідок об'єктивного зіткнення інтересів протилежних сторін.

Менш стабільні особистісні утворення ідентифікуються із такими поняттями, як *стратегії поводження в конфлікті* або *стилі поводження*, які реалізуються через тактики та ін. (B. Buuk, D. Schaap, M. Prevoo, 1990; P. Esser, S. Walker, F. Kurtzweil, 1991).

Загальноприйнятими вважаються стратегії, позначувані як *конфронтація*, *переговори*, *компроміс*, *відхід* (M. Deutsch, 1973 та ін.) або *суперництво*, *співробітництво*, *компроміс*, *уникання*, *пристосування* (W. Thomas, 1976 та ін.). Також додаються *проблемно-орієнтована стратегія* або *переговори* (M. Kolb, T. Putnam, 1992; J. Pruitt, S. Rabin, 1968), *стратегія залучення третьої сторони* (*third-party strategies*), або *стратегія посередництва*. Різні її моделі останнім часом набули великої популярності (J. Rubin, L. Kressel, E. Frontera, Z. Butler, S. Fish, 1994),

Дослідження, віднесені до другого підходу, мають більшу цінність тому, що, завдяки конкретному опису надзвичайно багатого арсеналу поведінкових компонентів і конкретних ситуацій, дають найбагатший матеріал для створення емпіричних індикаторів дослідження й корекції соціальної поведінки (Н.В. Гришина, М. М. Кашипов, Б.І. Хасан).

Таким чином, необхідно відзначити, що дискусія щодо ролі ситуативних і суб'єктивних (диспозиційних) факторів у детермінації поведінки суб'єкта в конфлікті зберігає свою актуальність. У зв'язку з цим О.А. Реан пропонує виходити з принципу додатковості дії ситуативних (які забезпечують варіативність) і транситуативних (що забезпечують сталість поведінки) факторів, стверджуючи, що в більшості випадків детермінуючими факторами є особистісні, тоді як ситуативні відіграють роль модулятора (визначаючи варіативність прояву особистісних факторів). У деяких випадках ієрархія факторів може змінюватися (О.А. Реан, 1999).

“Синтетична позиція, що з'єднала в загальній формулі ситуаційні й особистісні детермінанти поведінки, не має належної конкретизації, здатної надати вичерпні відповіді на практичні питання щодо реальної зумовленості поведінки людини в тих або інших ситуаціях”, – зазначає Н.В. Гришина.

У поясненні соціальної поведінки домінує підхід, прихильники якого прагнуть зрозуміти закономірності такої поведінки в термінах взаємодії, **реципрокного** впливу, внеску й ситуаційних, і диспозиційних детермінант (*E. Duval, P. Wickland, 1972, 1973; D. Bern, R. Lenney, 1976; M. Mischel, 1977; W. Ickes, 1982; M. Deutsch, 1982; M. Snyder, 1985*). Ця комплексна модель реципрокного впливу, взаємодіючих внесків ситуаційних і диспозиційних детермінант соціальної поведінки передбачає постійний взаємовплив між внутрішніми станами й характеристиками учасників конфлікту та їхнім зовнішнім конфліктом. Таким чином, причинний зв'язок діє в обох напрямках між внутрішніми характеристиками й зовнішнім конфліктом швидше, ніж просто від внутрішніх характеристик до природи конфліктного процесу. Саме тому учасники тривалого конфліктного процесу, кооперативного або конкурентного, часто мають тенденцію в деяких відносинах ставати дзеркальними образами один одного (*R. Zgonfenbrenner, 1961*). Внутрішні потреби учасників конфлікту можуть породжувати конфліктні відносини, які, у свою чергу, можуть генерувати потреби сторін і надалі зберігати конфлікт.

Онтологічний підхід у дослідженні конфліктної поведінки

Визнання взаємовпливу людини й середовища вимагає оновлення теорії й способу оцінки як середовища, так і взаємин людини з ним. У зв'язку з цим сьогодні все набувають більшої актуальності ідеї топологічної психології, висловлені *К. Левіним*, який зняв опозицію “зовнішнього” й “внутрішнього” та акцентував свою увагу на вивченні ситуаційних детермінант поведінки. Надалі схема *К. Левіна* була розвинена *Д. Магнуссоном* та *Н. Едлером* і набула наступної форми: поведінка є результатом безперервної взаємодії між індивідом і ситуаціями, в які він є включеним; з особистісної сторони істотними при цьому є когнітивні й мотиваційні фактори, з боку ситуації – те психологічне значення, яке ситуація має для індивіда.

Таким чином, актуалізується проблема онтологічного підходу до дослідження соціальної поведінки особистості. Онтологічний підхід, визначаючи

людину як активну, таку, що конструює соціальну реальність, дозволяє зрозуміти взаємозв'язок образів соціальної ситуації й реальної поведінки людини.

Пріоритет у розробці онтологічного підходу до вивчення проблем особистості у вітчизняній психологічній науці належить *С. Л. Рубінштейну*. Він уперше ввів категорію “світ” і поклав початок філософсько-антропологічному його осмисленню в психології: “Світ – це сукупність речей та людей, в яку включається те, що стосується людини й до чого вона має відношення в силу своєї сутності, що може бути для неї значущим, на що вона спрямована”.

Людина і світ, вступаючи у взаємодію, утворюють особливу онтологічну реальність, тому що людина є “продовженою у світ”, тому що вона наділяє об'єкти цього світу різними змістами, робить їх ціннісними. Ця інша, онтологічна реальність й утворює суб'єктивний світ людини. *Б.Г. Ананьєв* підкреслював, що закони утворення й функціонування цього “світу” треба обов'язково досліджувати, оскільки без їх знання не буде повного розуміння прояву суб'єктивного початку в людині при відбитті нею дійсності, її ставлення до неї та її поведінки в цій діяльності. Але його ідея не одержала подальшого розвитку й конкретизації. До того ж, саме поняття “поведінка” у вітчизняній психології не отримало свого розвитку.

Ці ідеї співзвучні з думкою *Д.Я. Дорфмана* про подвійність якісної визначеності людини стосовно світу, адже людина стосовно світу виступає одночасно у двох іпостасях: як підсистема світу і як відносно автономна від нього система. Подвійність якісної визначеності людини стосовно світу зумовлює двоїстий характер її взаємодії з ним. Відповідно до цього, і сам світ здобуває подвійність якісної визначеності (*Л.Я. Дорфман, 1999*).

Зі сказаного стає зрозуміла актуальність проблеми всебічного й багаторівневого наукового висвітлення феноменології, закономірностей і механізмів роботи внутрішнього світу та його впливу на актуальну поведінку людини.

У дослідженні внутрішнього світу тривалий час визначальним був логіко-гносеологічний підхід. Представниками цього підходу було введено поняття

“картина світу” як категорія, швидше за все, суспільної, а не індивідуальної свідомості. Світ, у якому живе людина й про який ця людина формує “картину”, є опосередкованим ставленням до нього. Тому картина світу, з погляду представників гносеологічного підходу, є картиною значущого для суб'єкта ціннісно заповненого світу. Картина світу в їхньому розумінні – це людська конструкція світу, конструкція свідомо антропоморфна, завдяки чому вона є цілісною й відносно несуперечливою.

Картина світу не відповідає вимозі наукового, суворо об'єктивного, логічно несуперечливого й експериментально перевіреного знання, але відповідає принципу розумного егоїзму, принципу архетипового егоїзму людини, оскільки функціонує за законами “здорового глузду”, в межах якого здійснюється становлення й розвиток свідомої активності суб'єкта. Тому картина світу є одночасно й надприродною (надсвітовою) і надіндивідуальною, об'єктивною (незалежною від волі й свідомості носія картини світу) і загальною (властивою людині як родовій істоті) (А.М. Суворова, 1999).

Істотний внесок у розробку онтологічного підходу був зроблений представниками вітчизняної онтологічно орієнтованої філософії: М.О. Бердяєвим, В.С. Соловйовим, Л.М. Лопатиним, М.М. Бахтіним, Н.М. Бахтіним, С.Л. Франком та ін. Головним предметом дослідження, що конститує цей філософський напрям, виступає “буття” й “живе буття”, а “пізнання” або “живознання” розглядається як його невід'ємна складова. Відповідно до усвідомлюваного таким чином предмета, визначається й автентичний йому спосіб філософствування: «онтологічна гносеологія», «конкретна онтологія», «конкретний органічний ідеал – реалізм», «інтуїтивізм» та ін.

В.С. Соловйов у своїх антропологічних дослідженнях приходить, на думку дослідників його творчості, до подолання метафізичного індивідуалізму й до “імперсоналізму” – руйнування вчення про особистість як замкнене буття, утвердження надособистісної сфери, якою наповнюється окрема людина. „Те, що зазвичай називається душею, що ми називаємо нашим “Я” або нашою особистістю”, – писав він, – „є не замкнене у собі й повне коло життя, яке має

власний зміст, сутність або сенс свого буття, а тільки носій або підставка (іпостась — *hypostasis*) чогось іншого, вищого. Самостійність і самоутримуваність нашої особистості є тільки формальною; дійсно ж самостійною й змістовною вона робиться, лише стверджуючи себе, як підставку іншого, вищого”.

Особливий інтерес для розробки онтологічного підходу становить також онтологія духовного й соціального буття людини *С.Л. Франка*. За його уявленнями, не “Я”, а саме “Ми” утворює останню основу духовного життя й духовного буття. “Ми” мислиться “...не як зовнішній, що лише пізніше утворився синтез, об'єднання декількох "Я" або "Я" й “Ти”, а як їхня первинна нероздільна єдність, з лона якого споконвічно виростає "Я" і завдяки якому воно тільки й можливе”. Людина як суб'єкт життєвої активності з'являється в нього у своєму споконвічному вкоріненні в бутті й відкритості назустріч світу, найбільш повне й цілісне усвідомлення якого можливе лише у безпосередньому переживанні, в “почуттєвій, інтелектуальній і містичній інтуїції”. Звідси виростає психологічний онтологізм, що передбачає зовсім іншу психологію, яка, відповідно до твердження *С.Л. Франка*, розглядає щиросердне не ззовні, з боку явища в чуттєво-предметному світі, а зсередини назовні – саме так, як щиросердне переживання виявляє себе не холодному й сторонньому спостерігачеві, а самому собі, яке переживає “Я”.

Онтологічно орієнтований суб'єктний підхід намагався обґрунтувати й увести в психологію *С.Л. Рубінштейн*, який аналізував онтологічний аспект буття й характеризував людину як суб'єкт життя.

Продовжуючи цілеспрямовано розвивати суб'єктну парадигму в психології, *К.О. Абульханова-Славська* розробила ряд категоріальних характеристик суб'єкта й виявила спосіб включення індивіда до розв'язання проблем: “Суб'єктність кожного індивіда проявляється й у способі "інтерпретації" дійсності”. При цьому наслідки інтерпретації потрібно шукати в тому, чи змінює вона об'єктивно позицію індивіда в життєдіяльності, чи допомагає йому в реальній боротьбі за гідне життя, змінюючи об'єктивний хід подій, чи дає вихід з наявних відносин і т. д.

Досить докладно проблема суб'єкта розглядається в роботах *А.В. Брушлинського*, на думку якого суб'єктом є не психіка людини, а людина, що володіє психікою, діяльна, така що спілкується. *А.В. Брушлинський* не схильний субстантивувати суб'єктність у вигляді якоїсь щиросердної або духовно-психічної інстанції. Він відзначає, що “не психічне й не буття само по собі, а суб'єкт, який перебуває усередині буття й володіє психікою, творить історію”. Дійсно, людина може виступити й у ролі об'єкта зовнішнього впливу або, наприклад, самопізнання. Однак, при цьому вона не перестає бути суб'єктом в онтологічному відношенні, а саме як реальна жива цілісність, що створює людині, як її носію, не тільки можливість буття, але й буття певної якості, сутнісно представлене інтенцією вільно-творчого життєздійснення.

Найістотнішим в роботі *С.Л. Рубінштейна* є те, що світ людини він розглядав у співвідношенні одного з одним, уперше висловивши думку про взаємопроникнення людини у світ і світу в людину. Заради справедливості відзначимо, що сучасні уявлення дають можливість істотно розширити онтологічну картину категорії “світ”. У вітчизняній психології склалася традиція, за якою, виділяючи життєзначущі особисті відносини, структуруючи їх, звичайно вказують на три класи цих відносин – ставлення до світу, ставлення до інших людей і ставлення до себе (В.Н. Мясіщев, Б.Г. Ананьєв та ін.). Ці ж класи стосунків виділяв *С.Л. Рубінштейн*. Відповідно до його ідей, людина і світ є єдиною системою, в якій людина, будучи лише компонентом системи, виконує в той же час особливу роль – вона є системоутвірним компонентом.

Проблему онтології людини з точки зору теорії діяльності розвивав *Ф.Е. Василюк*. Він використав поняття життєвого світу, введене у філософський обіг ще *Е. Гуссерлем*. Під життєвим світом *Е. Гуссерль* розумів “...якесь “нетематизоване” ціле, що слугує тлом, обрієм для розуміння змісту людських дій, цілей, інтересів, у тому числі й будь-яких “часток” (професійних) світів, охоплюючи й науково-теоретичні побудови”. У цьому зв'язку *Е. Гуссерль* писав: “Життєвий світ незмінно є відданим, незмінно значущим як задалегідь уже існуючий, але він значущий не в силу будь-якого наміру, якої б то

не було універсальної мети. Усіляка мета, у тому числі й універсальна, вже передбачає його, і в процесі роботи він усе знову передбачає як суцільний...». Головна особливість життєвого світу полягає в тому, що він завжди належить суб'єктові, це його “власний” світ, всі елементи якого співвідносяться із цілепокладальною діяльністю суб'єкта. Таким чином, життєвий світ людини – це її суб'єктивний світ, це та суб'єктивована реальність, що “задана” людині ззовні, і частиною, якої є вона сама. “Отже, – відзначає *Л.Я. Дорфман*, – життєвий світ – це не тільки світ, у якому живе людина, але й людина, що створює свій життєвий світ”. За таких вихідних установок життєвий світ варто розуміти як взаємини й взаємодію людини і світу, причому детерміновані й людиною, і світом.

Ф.Є. Василюк одним з перших вводить поняття “онтології життєвого світу” у психологію, протиставляючи його класичній для психології онтології ізольованого індивіда. Він указує, що в межах онтології “ізольованого індивіда”, діяльність визначається “постулатом відповідності”. Але, як відомо, у цьому випадку всіляка активність суб'єкта носить індивідуально-адаптивний характер і в результаті поведінки отримує своє пояснення або з когнітивістської позиції, або з позиції біхевіоризму. Лише онтологія “життєвого світу” виявляється, на думку *Ф.Є. Василюка*, спроможною протистояти гносеологічній схемі “суб'єкт – об'єкт”, усередині якої вони жорстко протиставляються один одному.

Далі у своїх міркуваннях, посилаючись на *О.М. Леонтьєва*, *Ф.Є. Василюк* пише про фундаментальне розрізнення предмета й речі: “Предмет... це не просто річ, що лежить поза життєвим колом об'єкта, а річ, уже включена в буття, що вже стала необхідним моментом цього буття, уже суб'єктивована самим життєвим процесом до всякого спеціального ідеального (пізнавального, орієнтовного, інформаційного й т. д.) освоєння її”. Якщо далі розвивати поняття суб'єктивованої речі, то під цим саме й треба розуміти, що, відображаючи будь-яку річ, людина, надаючи їй статус тієї чи іншої значущості, відбиває не просто предмет сам по собі, а предмет разом з його суб'єктивною значущістю. Це образ речі. Таким чином, психологічний зміст відносин “людина – світ” у психології вирішується через розуміння проблеми образу.

А.В. Петровський і *М.Г. Ярошевський* однією з головних проблем у психології виділяють проблему **образу**. Її розробка має виняткове значення для розвитку як загальної теорії психології, так і теоретичної бази спеціальних психологічних дисциплін. Не менш важливою вона є й для вирішення практичних завдань, що стоять перед психологією.

Поняття “образ” є одним з центральних у психології, оскільки саме образи, відбиваючи реальність, є основним змістом психіки суб'єкта. *Є.О. Клімовим* розроблена ідея багатомірності й багатофункціональності образів, що формуються в людини протягом її професійної діяльності; переконливо показаний їхній вплив на становлення професійної свідомості особистості, зроблений глибокий аналіз літератури з проблем ролі психічних образів у професійній діяльності (1971, 1984, 1995).

Формування уявлення про людину, як основної функції соціальної перцепції, розглядається в роботах *Б.Г. Ананьєва* (1977), *Г.М. Андрєєвої* (2000), *О.О. Бодальова* (1982, 1995), *С.В. Кондратьєвої* (1984), *В.І. Куніциної* (1968, 2000), *В.Н. Панфьорова* (1982), *Л.А. Петровської* (1981), *А.А. Реана* (1990, 1999) та ін.

Багатомірність і багатофункціональність образів, які формуються в людини протягом її життя, викликає все більший інтерес як серед учених, так і серед практиків, оскільки очікується, що розуміння структури образів, шляхів їхнього утворення й способів перетворення дозволить виявити нові механізми підвищення ефективності діяльності й взаємодії людей.

“Найважливішими, – відзначає *В.Л. Ситників*, – є смислотвірна, мотивуюча, прогностична, регулююча й коригувальна функції образу. Ці функції неоднозначно представлені у свідомості людини”.

У силу функціональної різнорівневості образу усвідомлюється звичайно лише його смислотвірна функція, інші ж, зазвичай, залишаються поза “фокусом свідомості” дослідників.

Визнаючи величезну інформаційну ємність психічних образів, психологи, здебільшого, обмежують їхнє вивчення лише дослідженням пізнавальних процесів. У той же час, у сучасній психології всі частіше поняття образу

застосовується не тільки у вузько когнітивному значенні. Так, у роботах *О.М. Леонтьєва* (1982, 1983) була висунута гіпотеза про “образ світу” як багатовимірне психологічне утворення. Поняттю ”образ світу” присвячений цілий ряд робіт (*А.А. Гостєв*, 1982; *В.П. Зінченко*, 1983; *В.В. Петухов*, 1984; *С.Д. Смирнов*, 1981,1983,1985; *І.Б. Ханіна*, 1990 та ін.).

Для нашого дослідження найбільшу значущість мають дослідження *О.М. Леонтьєва* й *С.Д. Смирнова*, які відзначають, що окремий образ не здатний регулювати дії. Орієнтує не образ, а модифікована ним картина світу. Автори вважають, що побудова образу зовнішньої реальності є, по-перше, актуалізацією тієї чи іншої частини вже наявного образу світу й лише по-друге, це є процес уточнення, виправлення або навіть радикальної перебудови його. *С.Д. Смирнов* вважає, що необхідно подолати уявлення про образи як деякі самостійні сутності: будь-який образ є не що інше, як елемент образу світу.

Концепція “Образа світу суб'єкта”, розроблена у вітчизняній психології, вільна від обмежень, які накладає стимульний підхід. *С.Д. Смирнов* визначає образ світу як цілісну багаторівневу систему уявлень людини про світ, інших людей, про себе і свою діяльність, як систему, що опосередкує, переломлює через себе будь-який зовнішній вплив. *В.В. Петухов* відзначає, що “сприйняття будь-якого об'єкта або ситуації, конкретної особи або несприйнятої ідеї визначається цілісним образом світу, а він – усім досвідом життя людини у світі, її суспільною практикою. Тим самим образ (або уявлення) світу відбиває те конкретно-історичне – екологічне, соціальне, культурне тло, на якому (або в межах якого) розгортається вся психічна діяльність людини».

На думку *С.Д. Смирнова*, образ світу людини являє собою цілісну систему пізнавальних гіпотез, ієрархічно організованих на різних рівнях. Ця система є діяльнісною й соціальною, за своєю природою. Необхідно відзначити, що образ світу має не субстанціональний, а системний характер, тобто не існує поза зв'язком із зовнішнім світом. І, подібно до зовнішнього світу, із самого початку розвивається й функціонує як певне ціле, а не складається з образів окремих явищ і предметів. У генетичному плані (тобто, в плані породження й розвитку) діяльність

виступає як первинний і провідний початок, а образ світу – як спосіб подолання протиріччя між внутрішньою й зовнішньою детермінацією цієї діяльності. У функціональному ж плані співвідношення зворотне – образ світу передуює діяльності, ініціює й направляє її. Важливою властивістю образу світу є прогностична орієнтація, спрямованість на відображення не того, що є, а того, що буде найближчим або більш віддаленим майбутнім. Реалізується така спрямованість у постійному генеруванні пізнавальних гіпотез, які формулюються мовою почуттєвих вражень. Наявність зустрічного впливу образу світу на стимуляцію є необхідною умовою асиміляції образом світу почуттєвих вражень, іншими словами, сприйняттям може бути те, до сприйняття чого вже є готовність, а зрозумітим – те, що вже передбачається. Активне “вичерпування” зі світу необхідної інформації для уточнень образу світу, “рух від образу світу назустріч стимуляції ззовні є модусом його існування” (С.Д. Смирнов, 1983).

Але образ світу може бути не включеним до сприйняття, а повністю рефлексивним, відділеним від безпосередньої дії у світі, зокрема, самого сприйняття. Такий образ світу може бути ситуативним, тобто фрагментарним, (наприклад, так може виглядати справа при роботі пам'яті або уяви). Але він може бути й позаситуативним, глобальним: тоді це образ цілісного світу, свого роду схема світобудови. Такий образ світу у власному змісті завжди є усвідомленим, рефлексивним, але глибина його осмислення, рівень рефлексії можуть бути різними. Граничний рівень такої рефлексії відповідає науковому й філософському осмисленню світу.

“Будь-який психічний образ, – зазначає В.Л. Ситников, – являє собою поліформну, інтегральну, багатовимірну й динамічну структуру”. Автор відзначає, що структура залежить як від реальної структури відображуваного об'єкта або явища, так і від суб'єктивно приписуваних людиною, але реально не існуючих рис, сторін, якостей цих об'єктів або явищ.

Як реальні, так і приписувані компоненти образів, наявних у різних суб'єктів, можуть бути типовими й індивідуальними, тобто наявними у свідомості багатьох або одиничних суб'єктів. Аналізуючи як реальні, так і приписувані реальності риси,

можна виявити ті з них, які присутні у свідомості постійно, незалежно від умов і причин їхньої актуалізації, і ті, які актуалізуються ситуативно: одні в одних ситуаціях, інші – в інших.

Постійні компоненти становлять основу, базову структуру образу, а ситуативні визначають їхню часову динаміку й залежать від умов і причин актуалізації образів.

Структура суб'єктивного образу представлена у свідомості людини в “згорнутому” вигляді і тому в реальній діяльності не усвідомлюється нею (В.Л. Ситніков, В.М. Аллахвердов). Більш того, у повному обсязі не усвідомлюються не лише структура, але й самі образи. Регулятивна функція психіки може здійснюватися не тільки без участі образів, але навіть і без участі свідомості. Як відзначає *В.М. Аллахвердов*: “Очевидно, що, хоча свідомість відбиває навколишній світ і регулює діяльність, але і відбиття, і регуляція досить ефективно здійснюються без усіякої свідомості”.

“Настав час зрозуміти, що в основі світобачення й світорозуміння кожного народу лежить своя система предметних значень, соціальних стереотипів, когнітивних схем”, – відзначав *О.М. Леонтьєв*. У цьому контексті перспективними є дослідження образів конфліктної ситуації, які можуть забезпечувати особистість системою орієнтації в ситуації конфлікту.

Більшість дослідників (Н.В. Гришина, Л.А. Петровська, В.С. Мерлін, А.І. Донцов, Т.А. Полозова, Е.А. Орлова, Л.Б. Філонов та ін.) враховує суб'єктивний фактор як обов'язковий у виникненні конфлікту. Саме сприйняття ситуації як конфліктної “робить” конфлікт – “запускає” його для суб'єкта реагування у вигляді вибору відповідної стратегії конфліктної взаємодії та його наступного розвитку. Відомі дослідження *В. Томаса*, *К. Знанецького*, які вилилися в знамениту теорему *В. Томаса*: “Ми не можемо зневажати змістом, значеннями, які ці об'єкти мають для індивіда, що усвідомлює, оскільки саме ці значення детермінують поведження індивіда”. Пристосування цієї теореми до конфліктів означає, що, якщо людина визначає ситуацію як конфліктну, вона стає конфліктом, тому що у своїх подальших діях у даній ситуації вона ґрунтується на

тому визначенні, якого вона надала ситуації, відповідно розвиваючи конфліктну взаємодію, оцінюючи дії партнера, обираючи стратегії поведінки.

Л.А. Петровська, С.В. Ковальов, Н.В. Гришина, М.І. Леонов та ін. одним з важливих компонентів структури конфлікту вважають образи конфліктної ситуації. Вони є опосередковуючою ланкою між характеристиками учасників конфлікту й умовами його протікання, з одного боку, і конфліктною поведінкою сторін з – іншого. *Н.В. Гришина* зазначає, що в результаті сприйняття відбувається побудова образу конфліктної ситуації, у ході його інтерпретації, на основі категоризації, відбувається визначення ситуації.

Оскільки поведінка людини в конфлікті залежить від сприйняття нею даної ситуації, прогрес в галузі передбачення й пояснення поведінки не може бути досягнутим доти, допоки вченим-конфліктологам не вдасться відчутно просунути в дослідженні феномена суб'єктивної інтерпретації ситуацій. “Навіть у ті роки, коли психологи були зайняті розв’язанням завдання класифікації людей, лунали самотні голоси, що закликали приділяти більше уваги класифікації ситуацій”, – відзначають *Л. Росс* та *Р. Нісбетт*.

Вважається, що родоначальником ситуаційного підходу й цілісного розгляду ситуації в психології був *К. Левін*. Однак, не він перший узвичаїв в науці уявлення про ситуації. Пріоритет у цьому напрямі надається соціологові *В. Томасу*, який не тільки вказував на важливість ролі ситуаційної детермінації поведінки, але й підкреслював думку щодо неможливості пояснення поведінки людини без розуміння суб'єктивного значення ситуації для неї. *В. Томас* писав, що зрозуміти поведінку можна тільки тоді, коли дослідник знає, яке суб'єктивне значення має сама ситуація для суб'єкта. Таким чином, щоб пророкувати поведінку людини, необхідно знати, як вона визначила для себе ситуацію, якого значення вона їй надала. Саме *В. Томас* сформулював теорему про те, що, якщо людина визначає ситуацію як реальну, то вона стає реальною за своїми наслідками, незалежно від того, наскільки вона дійсно реальна.

За допомогою процесів категоризації та інтерпретації людина тим чи іншим способом “визначає” ситуацію. Наслідком цього “визначення” ситуацій стає її поведінка, яку вона буде, відповідно до свого “визначення”.

Класичним прикладом практичної реалізації теореми *В. Томаса* став випадок, описаний *Р. Мертоном* під характерною назвою “Пророцтво, що самовиконується”. Як пише *Я. Монсон*, “люди визначили існуючу ситуацію як істинну, у результаті ж на практиці вона й виявилася істинною». Можливо, інтерпретація багатьох психологічних експериментів також повинна бути розглянута з погляду концепту “визначення ситуації”. Інший приклад – це тюремний експеримент *Ф. Зімбардо*. Його учасники, знаючи, що ситуація, у яку вони були включені, є не реальною, штучною, поступово почали поводитися так, ніби вона була для них реальною, і у своїх діях та переживаннях вони перетворилися в наглядців й ув'язнених. Таким чином, людина не просто реагує на ту або іншу ситуацію, але визначає її, одночасно “визначаючи” себе в цій ситуації. Тим самим особистість фактично сама створює, конструює той соціальний світ, у якому живе. Можливість побачити й досліджувати процес конструювання становить найбільш притягальну сторону вивчення в галузі психології сприйняття соціальні ситуації.

Швидкий розвиток когнітивної психології й психосемантики дозволяє сьогодні відповідати на запитання: чому люди по-різному сприймають одні й ті ж самі ситуації, чому вони, маючи приблизно рівний набір стратегій, обирають неоднакові способи розв'язання конфліктів. Психологи стали розглядати ситуації з погляду самого суб'єкта, його “внутрішньої реальності” (*Л.І. Анциферова*, 1994). Вони виходять із положення про те, що людина протягом всього життя будує, добудовує й перебудовує глибоко особистісну “теорію світу”, включаючи і його самоконцепцію, як пише *Л.І. Анциферова*, “увесь досвід життя, а майбутнє, що передбачає також, закріплюється в міні-теоріях, у вигляді систем значень і залежностей, переконань і цінностей – вони й регулюють сприйняття й подання людини, визначають інтерпретацію навколишнього світу і дії у ньому суб'єкта.

Свою теорію суб'єкт прагне зробити впорядкованою, взаємопогоджуваною – теорією передбачуваного й зрозумілого світу”.

Завдяки роботам *К. Левіна*, а також інших представників когнітивного феноменологічного підходу, сьогодні в соціальній психології загальноприйнятим є уявлення про те, що “поведінку визначає ситуація, дана суб'єктові в його переживаннях такою, як вона існує для нього” (*Х. Хекхаузен*, 1986). Відомо, що в галузі соціальної перцепції соціальні ситуації тільки останнім часом стали об'єктом дослідження. Однак, як підкреслюють дослідники, якщо ми звикли у своїх наукових побудовах поділяти соціальний світ на людей і ситуації, це не означає, що “наївний” здоровий смисл також організовано навколо таких одиниць соціальної категоризації, як “люди” й “ситуації”. З'ясувалося, що образи “людини-у-ситуації” не лише виявляються більш повними, але й формуються набагато швидше, ніж ізольовані образи людини. На підставі цього автори роблять висновок, що складні прототипи “людини-у-ситуації” можуть бути центральними в повсякденному категоріальному значенні “наївного” спостерігача людей і ситуації. *А.В. Філіппов* і *С.В. Ковальов* (1986), акцентуючи увагу на даному аспекті, відзначають, що “використання ситуації як елемента, що адекватно репрезентує суб'єкт-об'єктні взаємини в психологічному тезаурусі, є можливим тільки у випадку її розуміння... як продукту й результату активної взаємодії особистості й середовища...”.

Поряд з прототипами, стереотипами та еталонами конфліктна ситуація займає певне місце в репрезентації соціального світу (*Н.І. Леонов*, 2002). Вона вносить деяку впорядкованість у загальну картину світу, виконуючи тим самим системотвірну функцію взаємодії особистості та соціуму (інтеріндивідуальний аспект) і становить собою системне уявлення, ієрархічно організоване за внутрішньою своєю сутністю (інтраіндивідуальний аспект). Крім того, ситуація задає контекст сприйняття людини. Саме вона вказує на істотні ознаки в людині, на яких варто звертати увагу в цей момент при формуванні уявлення про неї. Таким чином, констатується прогностична функція соціальної ситуації, що дозволяє особистості формувати певне ставлення до партнера по спілкуванню.

Отже, логічно й те, що образ ситуації може визначати особливості поведінки людини. Тим самим вона може забезпечувати особистість системою орієнтації в життєвих ситуаціях.

Таким чином, ситуація – це складний конструкт, за допомогою якого людина описує суб'єктивну особистісно й діяльнісно опосередковану концептуалізацію об'єктивних взаємодій себе із середовищем її життєдіяльності.

Підводячи підсумки дослідницьким підходам у вивченні образу конфліктної ситуації, зазначимо, що образи соціальних ситуацій за своїм походженням є частиною образу світу, який визначає можливість пізнання й керування поведінкою (Н.І. Леонов, 2002). За змістовною своєю сутністю образ конфліктної ситуації – це організована репрезентація конфліктної ситуації в системі знань суб'єкта, що представлена у двох аспектах: структурному й динамічному. *Структура* образу конфліктної ситуації, зумовлена самим суб'єктом, містить наступні його презентуючі складові: самого себе, іншої людини і концептуальності ситуації. *Динамічний аспект* характеризується такими феноменами як “цілісність-незавершеність”, “взаємозв'язок-автономність”, “статичність-динамічність”, “типовість-індивідуальність”. Виходячи з вище викладеного, конфліктна поведінка розуміється як просторово-часова організація активності суб'єкта, регуляція якого опосередкована образом конфліктної ситуації. На підставі даного підходу досліджуються типи конфліктної поведінки керівників.

Отже, образ соціальної ситуації відповідає основним показникам і характеристикам онтологічної реальності:

- 1) він завжди співвіднесений із суб'єктом;
- 2) представлений у свідомості людини у “згорнутому” вигляді;
- 3) опосередковує і переломлює через себе зовнішні впливи;
- 4) має системний характер; у функціональному плані передуює поведінці, а в генетичному – є наслідком діяльності людини.

Специфічні особливості цієї онтологічної реальності, представленої в образі ситуації, що визначає специфіку поведінки суб'єкта, може виступати як диференціувальна ознака активності суб'єкта. Інваріантний характер образу

конфліктної ситуації став підставою для створення типології конфліктних особистостей керівників: компенсувального, психозахисного й одержимого переможця (М.І. Леонов, 2002).

Поняття образу конфліктної ситуації вже засвідчило свою евристичність у дослідженнях М.М. Главатських, в яких виявляється взаємозв'язок образу конфліктної ситуації й поведінки юнаків у конфлікті та виділяються такі її типи, як домінантна, агресивна, недружня, напружена, психозахисна (М.М. Главатських, 2003).

Таким чином, онтологічний підхід розглядає співвіднесення зовнішнього й внутрішнього через їхню взаємодію, визначаючи людину як активну, конструюючу соціальну реальність.

В онтологічному підході детермінантою соціальної поведінки виступає суб'єктивна реальність, образ ситуації, що перетворює об'єктивні умови ситуацій, в які може бути включений суб'єкт (в якості суб'єкта може виступати особистість, мала або велика група), у реальність.

Онтологічний підхід, виступаючи як теоретична основа конфліктології, дозволяє адекватно досліджувати й передбачати соціальну поведінку у світі, що змінюється: політичну, організаційну, релігійну, асоціальну, етнічну та інші види, що виникають в умовах сучасних різких соціально-економічних перетворень.

У повсякденному житті панівним є розуміння конфлікту як негативного явища. Виникнення його між викладачами на кафедрі або однокурсниками в студентській групі, між викладачем і студентами або керівником підрозділу ВНЗ і підлеглими розглядається як симптом неблагополуччя, і сили зацікавлених сторін спрямовуються на його подолання. Ті, хто визнає конфлікт небажаним явищем, вважають його руйнівним для нормально функціонуючої соціальної системи, якою, зокрема, є вищий навчальний заклад і його структурні підрозділи. На їх думку, у своїй основі конфлікт не властивий системі і виникає тоді, коли активізуються сили, які прагнуть створити нестабільність у ній.

Інша наукова традиція розглядає конфлікт як необхідний компонент соціальних відносин (Арістотель, Гегель, Маркс та інші). Зідно з цією традицією, для реального світу необхідним є перехрещення різних поглядів, конфліктів, змін. Саме конфлікт і зміни надають свободу людям; без них свобода неможлива (Р. Дарендорф).

Невичерпність конфліктного співіснування людей у соціумі наводить на думку про поліфункціональну роль конфлікту, а також про шляхи та засоби його використання. Дослідники визначають три взаємопов'язані функції конфлікту: *позитивну* (стимулятор і рушійна сила суспільно-історичних змін), *негативну* (дестабілізація влади, перерозподіл власності, порушення соціальної справедливості тощо), *суперечливу* (знищення цінностей з одночасним звільненням “поля” для нової творчої діяльності). Будь-яка однозначна характеристика чи оцінка статусу того чи іншого конфлікту не витримує випробовування часом – саме це засвідчує історичний досвід. Конфлікт – багатофакторне явище суспільного життя. До його оцінки слід ставитися обережно і виважено.

Коли люди думають про конфлікти, вони дуже часто асоціюють їх з агресією, погрозами, суперечками, війною тощо. У результаті, існує така думка, що конфлікт – явище завжди негативне, що його необхідно по можливості уникати і що його слід миттєво вирішувати, як тільки він виникає. Таке ставлення чітко проявляється в працях авторів, які належать до школи наукового управління, адміністративної школи та схильні до концепції бюрократії (за М. Вебером).

Автори, які належать до школи “людських стосунків”, також схильні думати, що конфліктів потрібно уникати. Вони розглядають конфлікт як ознаку неефективної діяльності, організації і невмілого управління.

Існує й точка зору, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не лише можливі, але навіть бажані. Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер. У деяких випадках він може заважати задоволенню потреб окремої особистості, або досягненню цілей організації в

цілому. З цієї точки зору, конфлікт може бути **функціональним** і вести до підвищення ефективності організації, або **дисфункціональним** і вести до зниження особистого задоволення, колективного співробітництва та ефективності організації.

Системно-функціональний характер конфліктів свідчить, що вони відіграють важливу роль щодо учасників і соціального середовища. Цей вплив багатозначний і може розглядатися як функціональність конфлікту. Конфлікт є функціональним в тому сенсі, що соціальні й психологічні процеси його розвитку впливають на психіку і поведінку людини, діяльність як опонентів та інших учасників конфлікту.

Функції конфлікту можна поділити на конструктивні й деструктивні. Разом з тим, переважна більшість конфліктів має одночасно і конструктивні, і деструктивні функції.

◆ Конструктивність і деструктивність конкретного конфлікту залежать від багатьох факторів, основними з яких є особливості процесу вирішення конфлікту і, перш за все, його результати. Якщо конфлікт вирішується цивілізованими способами, а в результаті його розв'язання перемагає права сторона або, ще краще, у виграші залишаються обидві сторони, то такий конфлікт буде конструктивним. У протилежному випадку конфлікт деструктивний.

◆ Ступінь конструктивності і деструктивності конкретного конфлікту може змінюватися на різних стадіях його розвитку: один і той самий конфлікт може бути деструктивним в одному випадку і конструктивним в іншому, відігравати негативну роль на одному етапі розвитку в одних конкретних обставинах і позитивну – на іншому етапі, в іншій конкретній ситуації.

◆ Необхідно враховувати, для кого з учасників конфлікту він є конструктивним, а для кого – деструктивним. Так, наприклад, метою однієї зі сторін може бути збереження статусу-кво, ухиляння від конфлікту або вирішення суперечностей без протистояння. У конфлікті можуть бути

зацікавлені не самі опоненти, а інші сили, що провокують конфлікт. Тому функції конфлікту з позицій різних учасників можуть оцінюватися по-різному.

Серед *конструктивних функцій* конфлікту щодо основних учасників можна виділити наступні:

- ◆ Конфлікт усуває повністю або частково суперечність, що виникає в силу недосконалості організації діяльності студентів і викладачів, помилок управління, недбальства окремих посадовців тощо. Він висвічує „вузькі місця”, невирішені питання, факти недостатньої діловитості й порядності. При завершенні конфліктів більш ніж у 65 % випадків вдається повністю, в основному або частково вирішити суперечності, що лежать в їх основі.

- ◆ Конфлікт дозволяє більш глибоко оцінити індивідуально-психологічні особливості людей, що беруть участь у ньому. Він тестує ціннісні орієнтації людини, відносну силу її мотивів, спрямованих на діяльність, на себе або на взаєностосунки, виявляє її психологічну стійкість до стресових факторів у складних ситуаціях. Конфлікт сприяє більш глибокому пізнанню учасниками один одного, розкриттю не лише зовні привабливих рис характеру, але й справді цінного в людині. Приблизно у 10–15 % конфліктних ситуацій взаєностосунки між опонентами після завершення конфлікту стають кращими, ніж були до нього.

- ◆ Конфлікт дозволяє послабити психічну напруженість, що є реакцією суб'єктів навчально-виховного процесу на конфліктну ситуацію. Конфліктна взаємодія, яка супроводжується бурхливими емоційними реакціями (окрім можливих негативних реакцій), знімає в студентів і викладачів емоційну напругу, приводить до наступного зниження інтенсивності негативних емоцій.

- ◆ Конфлікт слугує джерелом розвитку особистості, міжособистісних відносин. За умови конструктивного вирішення він дозволяє людині піднятися на нову висоту; розширити сферу і способи взаємодії з оточуючими. Особистість набуває соціального досвіду розв'язання конфліктних ситуацій.

- ◆ Конфлікт може покращити якість індивідуальної діяльності. Після завершення конфлікту за вертикаллю у 28 % випадків підвищується якість

індивідуальної діяльності керівника (у 17 % випадків якість діяльності керівника погіршується).

Викладач після конфлікту або не змінює ставлення до роботи, або краще ставиться до виконання своїх обов'язків, ніж до конфлікту. Якість діяльності студентів погіршується в ході конфлікту порівняно з діяльністю викладача. Зрозуміло, що викладач значно частіше досягає своїх цілей, ніж студент.

Закономірним є те, що опонент, який відстоює справедливі цілі у конфлікті, підвищує свій авторитет серед оточуючих. Доведено, що це відбувається у чотири рази частіше, ніж стосовно учасника конфлікту, який відстоював у боротьбі сумнівні цілі.

Міжособистісні конфлікти можуть виконувати функцію засобу самоствердження особистості, формувати активну позицію студента у взаємодії з оточуючими. Їх слід розглядати як конфлікти становлення, самоствердження, соціалізації (табл. 5.1).

Окрім конструктивних функцій конфлікт може мати наступні **деструктивні наслідки.**

➤ Конфлікти у більшості випадків негативно впливають на психічний стан його учасників. Вони супроводжується стресами, наслідком яких можуть бути серцево-судинні захворювання, порушення функціонування шлунково-кишкового тракту.

➤ Конфлікт часом несе із собою неприязнь, ворожість, ненависть до іншої сторони. Це деструктивно впливає на систему міжособистісних відносин, зв'язків, які склалися між суб'єктами до початку конфлікту. Іноді в результаті конфлікту взаємодія учасників навчально-виховного процесу взагалі припиняється.

➤ Конфлікти можуть супроводжуватися психологічним і фізичним насильством, а отже, травмуванням опонентів. Статистика свідчить, що більшість умисних вбивств здійснюється в результаті ескалації конфліктів. Великою кількістю жертв, як правило, супроводжуються міжетнічні і міждержавні конфлікти.

➤ Конфлікт формує негативний образ іншого – “образ ворога”, який сприяє формуванню негативної установки стосовно опонента. Це виражається в упередженому ставленні до нього і готовності нанести йому шкоду.

Таблиця 5.1

Функції конфлікту

Позитивні	
Щодо особистості	Щодо групи
<p>Пізнання один одного учасниками контакту (своїх інтересів та інтересів іншого). Послаблення психічної напруженості. Стимуляція активності людини. Поліпшення якості діяльності. Підвищення авторитету у випадку правильного поведіння. Розвиток особистості (виконує діагностичну роль).</p>	<p>Усунення суперечностей у функціонуванні групи. Поштовх до зміни й розвитку системи (дорога до інновацій). Стимуляція соціальних процесів (розкриття невирішених проблем). Згуртування однодумців.</p>
Негативні	
Щодо особистості	Щодо групи
<p>Погіршення настрою. Відчуття насильства. Погіршення якості індивідуальної діяльності. Закріплення соціальної пасивності особистості. Загроза здоров'ю.</p>	<p>Порушення міжособистісних відносин. Погіршення соціально-психологічного клімату. Погіршення якості спільної діяльності (нерозуміння один одного). Зниження згуртованості групи (дух конфронтації змушує боротися, а не вирішувати проблеми). Загроза життю й здоров'ю людей.</p>

➤ Конфлікти можуть негативно відобразитися на ефективності індивідуальної діяльності опонентів. Учасники конфлікту звертають менше уваги на якість виконання професійних обов'язків. Але й після конфлікту

викладач і студенти не завжди можуть співпрацювати з такою ж продуктивністю, як до конфлікту.

➤ Конфлікт закріплює у соціальному досвіді особистості і групи насильницькі способи розв'язання проблем. Перемога за допомогою насильства, намагання викладача будь-якою ціною примусити, а не заохотити студента виконати те або інше завдання, відтворює цей досвід в інших аналогічних ситуаціях соціальної взаємодії.

➤ Конфлікти негативно впливають на розвиток особистості. Вони можуть сприяти формуванню у студента, а часом і викладача, зневіри у справедливість; переконаності, що викладач (керівник) в будь-якому випадку “завжди правий”, думку про те, що в цьому навчальному закладі (кафедрі, факультеті) неможливо впровадити нічого нового.

Конструктивні функції конфліктів щодо соціуму полягають в наступному:

◆ Конфлікт виступає як засіб активізації соціального життя групи або суспільства. Він підтримує соціальну активність людей, сприяє запобіганню застою, є джерелом нововведень і розвитку. Конфлікт є однією з форм впровадження інновацій.

◆ Конфлікт висвітлює невирішені проблеми в діяльності групи. За допомогою конфліктів керівник або група регулює поведінку окремих осіб. Конфлікт може виступати засобом превентивного припинення несумлінної поведінки. Конфлікт часом покращує ефективність спільної діяльності колективу.

◆ Конфлікт зондує суспільну думку, колективні настрої, соціальні установки; оголює суперечності, актуалізує гуманістичні цінності.

◆ Оскільки основою виникнення конфлікту слугує заперечення попередніх відносин сторін, то він може сприяти створенню нових, більш сприятливих умов, до яких легше адаптуються члени колективу.

◆ Відомо, що конфлікт може виконувати функцію згуртування групи перед загрозою зовнішніх ускладнень.

◆ Конфлікт оптимізує міжособистісні стосунки, може сприяти підвищенню трудової дисципліни і встановленню доброзичливих відносин. Керівники краще реагують на потреби підлеглих, зникає напруженість у стосунках.

Конфлікт може *негативно впливати на групу (колектив)*. Це проявляється у таких аспектах:

➤ Конфлікт неминуче супроводжується порушенням системи комунікацій, взаємозв'язків у колективі, навчальному закладі.

➤ Конфлікт може негативно вплинути на взаємостосунки у колективі, на його соціально-психологічний клімат. Дослідження свідчать, що в результаті деструктивного вирішення конфліктів погіршуються стосунки у 19–30 % випадків.

➤ Повторювані конфлікти послаблюють ціннісно-орієнтаційну єдність групи, призводять до зниження групової згуртованості.

➤ Під час конфлікту майже в кожній третій ситуації погіршується якість спільної діяльності колективу. Після завершення конфлікту спостерігається погіршення якості спільної діяльності у 15–16 % ситуацій. Це буває в тих випадках, коли: конфлікт не вирішується і поступово згасає; своєї мети досяг опонент, який був неправий; конфлікт виявився тривалим і перемога правого опонента виявилася “пірровою”; у конфлікт виявилися втягненими багатьох членів соціальної групи.

ЛЕКЦІЯ 6. СТРАТЕГІЇ, ТАКТИКИ ТА СТИЛІ ПОВЕДІНКИ УЧАСНИКІВ КОНФЛІКТУ

Досить часто ми буваємо втягнуті до різного роду конфліктів – службових, побутових, особистих. Жоден конфлікт не проходить для нас без наслідків. Їхнім підсумком стають стреси різної інтенсивності, які призводять до розладів нервової системи, загального зниження тону організму,

захворювань. Щоб успішно переборювати руйнівні наслідки конфліктів, потрібно навчитися обходити їх і, як тільки стало зрозумілим, що ми в них утягнені, виходити з гострих ситуацій.

У разі неможливості уникнення конфлікту виникає необхідність його регулювати, тобто, керувати його перебігом з метою найбільш оптимального розв'язання суперечностей. Грамотне управління ходом конфліктних взаємодій передбачає вибір відповідної стратегії поведінки, яка сприятиме завершенню конфлікту.

Усі стратегії управління конфліктом можна розглядати за двома класифікаціями. Перша з них є бінарною. Вона характеризує позиції сторін конфлікту в таких парах:

1. *Виграти–програти (насильство або твердий підхід).* Характеризується бажанням однієї сторони придушити іншу. У разі використання цієї стратегії один учасник конфлікту стає переможцем, інший – програє. Така стратегія рідко має тривалий ефект, тому, що переможений, швидше за все, приховає образу і не підтримає прийняте рішення. У результаті через деякий час конфлікт може розгорітися знову. В окремих випадках, коли особа, наділена владою, повинна навести порядок заради загального добробуту, використання цієї стратегії є доцільним.

2. *Програти – програти.* Сторона-коонфліктер свідомо йде на програш, але разом з тим змушує й іншу сторону до поразки. Програш може бути й частковим. У цьому випадку сторони діють відповідно до приказки: “Половина краще, ніж нічого”.

3. *Виграти – виграти.* Сторона-конфліктер прагне до такого виходу з конфлікту, щоб задовольнити кожного з учасників.

Австралійські фахівці у галузі конфліктології Х. Корнеліус і Ш. Фейр детально розробили технологію розв'язання конфліктів за допомогою даної стратегії, у якій визначили 4 етапи:

- 1) встановити, яка потреба стоїть за бажаннями іншої сторони;
- 2) визначити, чи компенсуються розбіжності у якому-небудь аспекті;

3) розробити нові варіанти рішень, які найбільше влаштовують обидві сторони;

4) разом вирішити проблеми конфлікту, у співробітництві.

Використання стратегії “виграти-виграти” можливе тільки у тому випадку, якщо учасники визнають цінності один одного, як свої власні, шанобливо ставляться один до одного, якщо вони бачать насамперед проблему, а не особисті недоліки опонентів.

Дана стратегія перетворює учасників конфлікту на партнерів. Її перевагою є й те, що вона цілком етична і водночас ефективна.

Крім означених трьох стратегій управління конфліктом виділяють іще додаткову, коли людина свідомо погоджується на поступки чи програш, тобто обирає позицію жертви. Цей варіант поведінки можливий у стосунках з людьми, які для учасника конфлікту є шанованими і яким він не хоче завдати болю своїм виграшем.

Згідно з іншою класифікацією, запропонованою К. Томасом, усі стратегії управління конфліктом можна презентувати за допомогою двомірної моделі („сітки Томаса”), в якій за вертикаллю виражений ступінь наполегливості людини при захисті власних інтересів, а за горизонталлю – ступінь її схильності до кооперації й увага до інтересів опонентів. Відповідно до цих характеристик, К. Томас виділяє наступні п'ять основних способів розв'язання і регулювання конфліктів:

* *суперництво (конкуренція)* як прагнення нав'язати іншій стороні рішення, яке є вигідним для себе, досягти задоволення своїх інтересів на шкоду іншому;

* *притосування (поступок)*, використання якої ґрунтується на зниженні своїх домагань і прийнятті позиції опонента і, фактично, є як принесенням у жертву власних інтересів заради іншого;

* *компроміс (золота середина)*, коли обидві сторони поступаються у важливих для себе питаннях, аби досягти згоди у розв'язанні конфлікту. Її ще називають „краще половина, ніж нічого”;

* *уникання (бездіяльності)*, коли учасник знаходиться у ситуації конфлікту, але не застосовує активних дій щодо його вирішення. Вона характеризується відсутністю як тенденції до кооперації, так і до досягнення власних цілей;

* *співпраця (проблемно-вирішальна стратегія)* як створення учасниками конфлікту альтернативи, що повністю задовольняє обидві сторони і дозволяє здійснити пошук такого рішення, яке задовольнило б їх обидві.

На ранніх етапах вивчення конфліктів широко використовуються терміни “вирішення” або “розв’язання” конфліктів, які передбачають, що конфлікт можна й необхідно вирішувати, розв’язувати. Таким чином, метою вирішення конфліктів був певний ідеальний безконфліктний стан, де люди працюють у повній гармонії.

Однак, останнім часом відбулася зміна у ставленні фахівців до конфліктів, причини якої полягають у тому, що: по-перше, була усвідомлена марність зусиль щодо повного вирішення конфліктів; по-друге, збільшилося число досліджень, які вказують на позитивні функції конфліктів.

Це зумовлює перенесення акценту з розв’язання конфліктів на управління ними. Ключовими проблемами управління конфліктами стали наступні: які форми поведінки в конфліктах характерні для людей, які з них є продуктивними або деструктивними, як стимулювати продуктивну поведінку.

На “сітці Томаса” немає однозначно поганих або однозначно хороших способів регулювання конфліктів, багато що залежить від конкретної ситуації, від конкретних учасників і від конкретної проблеми. Однак виявлені наступні можливості способів:

* при униканні конфлікту жодна зі сторін не досягне успіху;

* при суперництві, пристосуванні й компромісі або один опиняється у виграві, а інший програє, або обидва учасники конфлікту програють, тому що йдуть на компромісні вчинки;

* лише за умов співпраці обидві сторони виграють, тому що разом намагаються вийти на принципово новий рівень вирішення проблеми.

Кожний з означених способів має право на життя.

В яких же конкретних умовах доцільно переходити до викладених стилів керування конфліктами?

Суперництво передбачає активні дії й самобутній, самостійний шлях виходу з конфлікту. Найбільш ефективний цей спосіб є за умов:

- * коли результат дуже важливий для вас;
- * коли ви маєте достатній авторитет і владу;
- * коли ви перебуваєте в критичній ситуації, що вимагає від вас швидкого, навіть миттєвого реагування;
- * коли у вас немає іншого вибору;
- * коли ви не можете дати зрозуміти групі людей, що перебуваєте у глухому куті, тоді як хтось повинен повести їх за собою.

Уникання ефективно за умов:

- * коли дана проблема, не настільки важлива для вас;
- * коли ви відчуваєте свою неправоту й правоту іншого, до того ж, якщо він володіє більшою владою;
- * коли ви спілкуєтеся зі складним співрозмовником;
- * коли ви намагаєтеся прийняти рішення, але не знаєте, що робити;
- * коли у вас недостатньо інформації щодо проблеми;
- * коли відчуваєте велику напруженість і потрібно її позбутися;
- * коли вам потрібно виграти час.

Пристосування ефективно в умовах:

- * коли ви відчуваєте, що, на умовах незначної поступки, ви небагато втрачаєте;
- * коли треба пом'якшити ситуацію;
- * коли ви розумієте, що результат набагато важливіший для іншого, ніж для вас;
- * коли правота не на вашій стороні.

Компроміс, тобто коли ви погоджуєтеся з частковим задоволенням свого бажання й частковим виконанням бажання іншого. Цей варіант конфліктної взаємодії найбільш ефективний в умовах:

- * коли в учасників конфлікту однакова влада й вони мають взаємовиключні інтереси;
- * коли потрібне швидке або тимчасове рішення;
- * коли інші підходи виявилися неефективними;
- * коли компроміс дозволяє зберегти взаємовідносини.

Співробітництво, на відміну від компромісу, досягається на більш глибокому рівні і вимагає набагато більше часу й активної співпраці у вирішенні конфлікту. Цей стиль найбільш ефективний в умовах, коли:

- * рішення проблеми дуже важливе для обох сторін;
- * у вас тісні й тривалі взаємини;
- * у вас є час попрацювати над проблемою;
- * обидві сторони мають однакову владу або бажають проігнорувати різницю у ступені володіння реальною владою.

Можливі шляхи розв'язання конфлікту. У будь-якому конфлікті існують, як правило, три шляхи його розв'язання:

- * найлегший, але не завжди реальний: змінити себе або змінити своє ставлення до проблеми;
- * найважчий, а тому практично нереальний: змінити опонента, його думку, вплинути на нього в потрібному нам напрямі;
- * найоптимальніший і реальний: знайти взаємоприйнятний варіант вирішення проблеми й боротися за його реалізацію.

Можливі шляхи вирішення конфлікту полягають у пошуку відповідей на питання:

Що б я зробив для розв'язання конфлікту?

Що міг би зробити для цього партнер?

Які загальні цілі, в ім'я яких необхідно знайти вихід з конфлікту?

При цьому вам належить:

* проявити увагу й доброзичливість до співрозмовника;

* проявити терпимість до особливостей партнера, показати своє щире співчуття;

* бути стриманим, контролювати свої рухи, мову, міміку;

* спробувати зрозуміти, що саме привело людину до її нинішнього стану – які явні або приховані мотиви;

* дати співрозмовникові повністю виговоритися, уважно вислухати його; хороший ефект дає техніка прямого повтору, інтерпретації або узагальнення почутого – тим самим людині дають зрозуміти, що її почули;

* скоротити соціальну й фізичну дистанцію до оптимального рівня;

* відволікти увагу партнера від болючого питання хоча б на короткий час, при цьому можуть бути використані будь-які прийоми – від прохання пересісти на інше місце, подзвонити, записати щось до висловлення якої-небудь безглуздої думки, жарту;

* підкреслити спільність ваших інтересів, цілей, завдань;

* висловлювати співрозмовникові не готові оцінки й думки, а свої почуття, стани, викликані його словами; це змусить вашого партнера відповідати вам не однозначно, а розгорнуто, мотивовано, з поясненням своєї позиції;

* перш ніж відповідати на критику, зауваження, докори, потрібно чітко усвідомити – що конкретно мається на увазі; ви повинні бути впевнені, що правильно все зрозуміли.

Хоча в кожному окремому випадку причина конфлікту зовсім конкретна, всі конфлікти мають подібну основу: *фактичне положення справ суперечить очікуваннями людей*. Якщо це так, то можна намітити два стратегічні шляхи розв'язання конфлікту: або перебудувати реальність під очікування опонентів, або спробувати змінити ставлення опонентів до існуючого положення справ. А практично найчастіше потрібно діяти одночасно по обох напрямках.

1. *Створіть атмосферу співпраці.* З моменту першої зустрічі конфліктуючих сторін і потім на початку кожної наступної зустрічі варто провести кілька хвилин у неофіційній бесіді.

2. *Проявіть прагнення до відкритості спілкування.* Підготуйте до переговорів необхідну інформацію. Із самого початку домовтеся про термінологію, щоб виключити різне розуміння тих самих слів.

3. *Визнайте наявність конфлікту.* Як не дивно, це буває найскладніше.

4. *Домовтеся про процедуру.* Якщо конфлікт визнано й вочевидь, він швидко не вирішиться, то замість того, щоб продовжувати марні суперечки, домовтеся, де, коли і як почнете спільну роботу з його подолання. Найкраще заздалегідь домовитися, хто буде брати участь в обговоренні.

5. Оскільки “вдома й стіни допомагають”, добре збиратися або в нейтральному місці, або по черзі в кожній зі сторін.

6. *Сформулюйте проблему конфлікту.* Головне завдання тут полягає в тому, щоб визначити конфлікт у термінах тієї обопільної проблеми, що підлягає врегулюванню. Уже на цій стадії треба підходити до неї, як до “нашої” проблеми – це відразу створить дух співробітництва. Обидві сторони повинні висловитися щодо ситуації. У чому вони бачать конфлікт, які почуття це в них викликає, і особливо – як кожна оцінює свій внесок у конфліктну ситуацію.

Не менш важливо з'ясувати те, чого кожна зі сторін не бачить і не визнає. Наскільки це можливо, постарайтеся відсторонитися від прихованих інтересів й особистих амбіцій, здатних ускладнити розв'язання конфлікту. Із цією метою зосередьтеся на конкретних діях, потребах сторін і суперечливих питаннях, прагнучи не переходити на особистості. Навряд чи варто обговорювати спонукання людей або виявляти в поведінці особисті мотиви.

6. *Досліджуйте можливі варіанти рішення.*

7. *Досягніть угоди.* Тут потрібно обговорити й дати оцінку висловленим реченням, а потім обрати найбільш прийнятне. Природно, що вона повинна враховувати вимоги обох сторін, тобто бути угодою. Іноді буває достатньо однієї

зустрічі й самого факту переговорів, щоб улагодити суперечності. В інших випадках, коли предмет більш важливий і складний, може знадобитися кілька етапів переговорів.

8. *Установіть крайній термін прийняття рішення.* Якщо певний термін не встановлено, переговори щодо конфлікту можуть тягтися дуже довго, поглинаючи багато вашого часу. Коли ж поставлена межа, сторони планують роботу, виходячи з неї. Важливо тільки, щоб ці терміни були погоджені й прийняті всіма сторонами.

9. *Втілюйте план у життя.* Бажано приступити до заходів щодо врегулювання конфлікту якнайшвидше після підписання угоди. Відтермінування можуть викликати сумніви й підозри сторін.

10. *Оцініть ухвалене рішення.* При розробці найбільш вдалої угоди щодо врегулювання конфлікту можуть залишатися обділені або скривджені.

Як правило, у конфлікті використовують комбінації стратегій, де часом домінує одна з них. Наприклад, у значній частині конфліктів за вертикаллю (начальник–підлеглий), залежно від обставин опоненти змінюють стратегію поведінки, причому підлеглі йдуть на це у півтора рази частіше, ніж керівники. Часом конфлікт починається з кооперативної поведінки, за невдач виникає суперництво, яке також може виявитися неефективним. Тоді знову звертаються до співпраці, що приводить до успішного вирішення конфлікту.

У відкритий період розвитку конфлікту використовується стратегія суперництва, за якої завданням є використання чи або нейтралізація опонента.

Тактики вирішення конфліктних суперечностей

Тактика (від гр. tasso – вибудовую військо) – це сукупність прийомів впливу на опонента, засобів реалізації стратегії.

Одна й та ж сама тактика може використовуватися для реалізації різних стратегій.

Тактика захоплення та втримання об'єкту конфлікту – застосовується у конфліктах, де об'єкт є матеріальним.

Тактика фізичного насильства – застосовуються такі прийоми, як знищення матеріальних цінностей, фізичний вплив, нанесення тілесних ушкоджень, блокування чужої діяльності.

Тактика психологічного насильства – полягає в ображанні опонента, зачіпанні його самолюбства, гідності, честі. Прояви: приниження, брутальність, образливі жести, негативна особистісна оцінка, дискримінаційні заходи, наклеп, дезінформація, обман, диктат у міжособистісних стосунках. Найчастіше притаманний (40 %) міжособистісним конфліктам.

Тактика тиску – спектр прийомів включає висування вимог, вказівок, наказів, погроз, аж до ультиматуму, пред'явлення компромату, шантаж.

Тактика демонстративних дій – застосовується із метою привернення уваги навколишніх до своєї персони.

Санкціонування – вплив на опонента за допомогою стягнення, збільшення робочого навантаження, накладення заборони, встановлення блокад.

Тактика коаліцій – мета – посилення свого положення в конфлікті. Виражається у створенні союзів, збільшення групи підтримки за рахунок керівників, громадськості і т. д.

Тактика фіксації своєї позиції – є найбільш поширеною (75–80 %). Засновується на використанні фактів, логіки для підтвердження своєї позиції. Це переконування, прохання, критика тощо.

Тактика дружелюбності – передбачає коректне звернення, підкреслення загального, демонстрацію готовності розв'язувати проблему, пропозиція допомоги, надання послуги, вибачення, заохочення.

Тактика угод – передбачає обмін благами, обіцянками, поступками, вибаченнями.

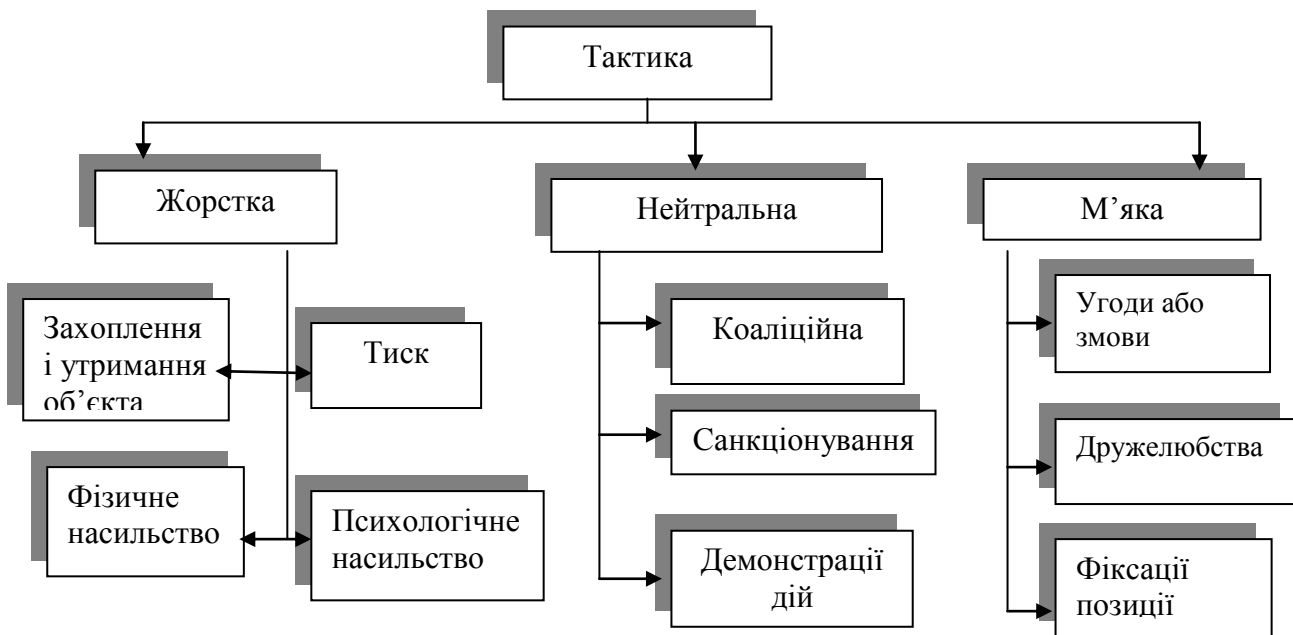


Рис. 6.1. Основні тактики впливу на опонента у конфлікті

Особливості сприйняття конфліктної ситуації

Учасники конфлікту можуть по-різному (тобто суб'єктивно) сприймати картину даної ситуації. Картина або образ конфліктної ситуації, який складається у психіці кожного з учасників, містить у собі уявлення опонентів про самих себе (свої цілі, мотиви, цінності, можливості тощо); про супротивну сторону (її цілі, мотиви, цінності, можливості тощо); кожного учасника; про те, як інший сприймає себе; про середовище, в якому складаються конкретні конфліктні відносини тощо.

Саме ідеальні картини конфлікту, а не сама реальність, визначають поведінку сторін. Людина не просто реагує на ситуацію, а “визначає” її, одночасно “визначаючи” себе у цій ситуації, і тим самим створює, “конструює” конфліктну ситуацію. Ступінь відповідності образу конфліктної ситуації реальності може мати певні відмінності. Зазвичай, конфліктна ситуація характеризується значним ступенем спотвореності та невизначеності. Тому саме ця “невизначеність” виходів є необхідною умовою виникнення конфлікту, тому що саме у такому випадку в конфлікт можуть вступати ті його учасники, які з самого початку приречені на поразку.

За нейтральної взаємодії ситуація спілкування сприймається, як правило, адекватно. Зрозуміло відбуваються певні викривлення і втрати інформації як у ході комунікації, так і в результаті недосконалості соціальної перцепції. Це природно, адже інформація має особистісний смисл. Однак у конфліктній, емоційно загостреній ситуації сприйняття зазнає особливих змін – зростає ступінь суб'єктивності сприйняття.

Ступінь викривлення ситуації – не є постійною величиною. Це можуть бути незначні відхилення, наприклад, у короткотермінових конфліктах, але в довготривалих конфліктах вони можуть досягати значних величин.

Можливі завершення конфліктних ситуацій:

- повне або часткове підпорядкування іншого;
- компроміс;
- переривання конфліктних дій;
- інтеграція та ін.

ЛЕКЦІЯ 7. ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИКИ ПОДОЛАННЯ НЕГАТИВНИХ ЕМОЦІЙ У КОНФЛІКТІ

Люди в конфліктній ситуації зазвичай поведуться далеко не оптимально. Практика психокорекційної і психотерапевтичної роботи доводить, що найчастіше поведінка людини в конфлікті змінюється.

У психології існує багато досліджень з вивчення можливостей індивідуальної й групової психокорекції конфліктної поведінки. Ряд фахівців (А.П. Егідес, 1996; Р.В. Макушенко, 1981; Р. Нудсон, 1977; Д. Прюїтт, 1982; М. Еріксон, 2001 та ін.), на основі результатів індивідуальної психокорекції спілкування в конфліктних родинах пропонують рекомендації зі зниження конфліктності в повсякденному житті.

Серед методів психокорекції конфліктної поведінки виділяють наступні: *соціально-психологічний тренінг; індивідуально-психологічне консультування;*

аутогенне тренування; посередницьку діяльність психолога (соціального працівника); самоаналіз конфліктної поведінки, арт-терапевтичні методи саморегуляції психологічного стану та корекції поведінки у конфлікті тощо.

Соціально-психологічний тренінг (СПТ)

Дослідження, проведені останнім часом вітчизняними соціальними психологами (*Е.Г. Барановим, 1995; О.І. Гончаровим, 1992; В.В. Девятко, 1990; Ю.Н. Ємельяновим, 1985; А.Л. Лісовиком, 1989; І.О. Ламановим, 1998; Л.А. Петровською, 1971; В.В. Федотовим, 1987*), показують, що СПТ може бути використаний для корекції поведінки особистості в конфлікті. Застосування СПТ передбачає врахування ряду принципів:

- "довірливого спілкування", що полягає в створенні обстановки довіри, відчуття спільності учасників СПТ;
- "тут і тепер", що полягає в аналізі ситуацій спілкування, які виникають у процесі спільної роботи учасників;
- "персоніфікації висловлювань", що вимагає від учасників відкритого висловлення своєї думки, зняття захисних реакцій, готовності нести відповідальність за свої дії;
- "активності", що реалізується у залученні всіх учасників у роботу, дискусію, справи, ігри, виконання художньо-творчих завдань і т. д.;
- "акцентування мови почуттів", що передбачає вільне вираження своїх почуттів, які виникають у спілкуванні, і відкрити передачу їх тому, хто ці почуття викликав;
- "конфіденційності", що вимагає збереження учасниками в таємниці інформації, отриманої від інших учасників.

Базові методи СПТ становлять **групова дискусія й ігрові методи.**

Групова дискусія як метод СПТ являє собою колективне обговорення певної проблеми з метою вироблення спільної думки щодо її вирішення. У ході дискусії відбувається зіставлення думок стосовно обговорюваної проблеми. Її цінність полягає в тому, що завдяки принципу зворотного зв'язку й майстерності керівника дискусії кожен учасник тренінгу одержує можливість побачити,

наскільки значними є індивідуальні розходження людей у сприйнятті й поясненні одних і тих самих конфліктних ситуацій.

Серед **ігрових методів** СПТ найбільше поширення одержали **метод ділової гри** й **метод рольової гри**.

У **діловій грі** увага більше приділяється відпрацюванню взаємодії учасників гри в ситуаціях конфлікту. І набагато менше уваги – аналізу міжособистісних відносин, причин і мотивів учинків учасників конфліктної ситуації. На думку психологів, основний акцент тут робиться на інструментальному аспекті навчання (*Ю.Н. Ємельянов, 1985*).

У **рольовій грі** предметом вивчення є закономірності міжособистісного спілкування, що розуміються в єдності всіх його сторін: мотиваційної, комунікативної, перцептивної, емоційної й інтерактивної. Рольова гра – це групова дискусія, але "в особах", де кожному учасників пропонується виконати роль, відповідно до його уявлень про характер поведінки учасника конфлікту, а також ситуації, що пропонується розіграти у ролях. Інші учасники тренінгу виступають в ролі глядачів-експертів, які мають обговорити, чия лінія поведінки була більш вірною.

За деяким даними (*П.А. Будников, А.Д. Овчаренко, 1989*), близько 70 % учасників СПТ указали в самозвітах, що змінили свою поведінку в конфліктах, намагаються не застосовувати конфронтаційних способів вирішення проблем. Використання СПТ для корекції конфліктної поведінки керівників (*О.І. Шипілов, 1993*) забезпечило зниження ймовірності використання стратегій уникання й суперництва, збільшення ймовірності вибору компромісу й співробітництва (табл. 7.1).

**Динаміка змін вибору стратегії поведінки в конфлікті при
застосуванні СПТ (за В.В. Синеоком, 1997)**

Група	Етап	Стратегії (у балах)				
		суперництво	співробітництво	компроміс	приспонування	уникання
Контрольна	1	6,21	5,86	6,35	5,35	5,71
	2	6,0	6,43	6,57	5,57	5,43
Експериментальна	1	6,36	6,43	6,0	5,86	5,36
	2	3,0	7,0	7,36	6,0	6,64

За допомогою СПТ можливо вплинути на вибір оптимальних способів поведінки особистості в конфлікті – зниження стратегій відкритого суперництва й орієнтацію на компроміс й уникання, а також вибір співробітництва.

Індивідуальне психоконсультування

Індивідуальне психологічне консультування розглядається як спосіб надання психологічної допомоги, спрямованої на зміну світосприймання й поведінки особистості в конфлікті. Психолог у ході консультування створює умови для змін у світосприйнятті того, кого він консулює. Ключем до таких змін є терапевтичні відносини між консультантом і людиною, яка звернулася до нього. За допомогою психологічного консультування найчастіше забезпечуються позитивні зміни в конфліктній поведінці людей, що звернулися за допомогою.

Аутогенне тренування (АТ)

Цей метод передбачає освоєння людиною прийомів м'язової релаксації, самонавіювання, розвитку концентрації уваги й сили уяви, умінь контролювати свою поведінку. За допомогою АТ можливе керування своїм психічним станом, зниження ситуативної тривожності й агресивності. Дослідження підтверджують психокорекційні можливості АТ у формуванні конструктивної поведінки в конфліктах.

Посередницька діяльність психолога

Діяльність психолога (соціального працівника) щодо надання допомоги в розв'язанні реальних конфліктів сприяє вибору оптимальних способів взаємодії з

опонентом (Н.І. Вересов, 1998; Т.С. Сулимова, 1996). Індивідуальні бесіди з психологом, підготовка до спільної зустрічі з опонентом, спільна робота в тріаді (Я–він–психолог) допомагають людині усвідомити нераціональність своєї поведінки, сприяють конструктивному розв'язанню міжособистісних суперечностей.

Самоаналіз конфліктної поведінки

Самоаналіз конфліктної поведінки застосовується, коли ми попадаємо в конфлікт або після його завершення. При застосуванні такого способу важливе дотримання певних принципів: об'єктивності, нейтральності, неупередженості, рівності критеріїв, відсутності "подвійного стандарту". Самоаналіз, підкріплений самоспостереженням, самоконтролем і самовладанням, дозволяє вдосконалювати стиль взаємодії з людьми.

Для корекції конфліктної поведінки можуть бути використані також інші методики психотерапевтичної роботи. Наприклад, для психокорекції конфліктних відносин викладачів і студентів може бути рекомендована методика "включеного конфлікту", яка передбачає діагностику ставлення викладача до студентів і надає можливість виявити розбіжності у ставленні до студента у викладачів з конфліктною, авторитарною і толерантною, виваженою поведінкою. Викладачам пропонується включитися у декілька конфліктних ситуацій, основним учасником яких немовби є конкретний студент, у спілкуванні з яким найчастіше виникають конфліктні ситуації. Під час тренінгу моделюються такі ситуації, але з різними варіантами їх завершення. При цьому виявляються типові для викладача форми взаємодії зі студентами. В результаті корекційної роботи процент викладачів з авторитарним стилем спілкування зменшується в середньому на 20–25 %.

Арт-терапія

Важливим засобом психологічного захисту особистості у конфлікті є мистецтво, адже воно створює зони захисного збудження, занурюючись у які, особистість переключасться з негативних емоцій і складних психологічних проблем на позитивні емоції, релаксується і, заспокоюючись, легше опановує себе в конфлікті. Крім того, мистецтво містить неперевершені зразки майстерного розв'язання конфліктів і тому воно є цінним джерелом вивчення

конфлікту та моделлю доцільної поведінки у конфліктній ситуації, яку запозичують морально орієнтовані „споживачі” мистецької продукції (14–15 %).

Конфлікт є основою розвитку й драматургії всіх мистецьких творів. На конфліктності й протиставленні музичних тем і лейтмотивів ґрунтується більшість великих музичних форм, цілий ряд народних, бальних і сценічних танців, балет і опера. Конфлікт є основою сюжету творів образотворчого мистецтва, він зумовлює зав'язку літературних творів і надає імпульсу їх розвитку.

Розроблені психологами арт-терапевтичні методики дозволяють особистості краще зрозуміти себе та свого опонента у конфлікті, обрати з множини стратегій і тактик конфліктної поведінки найбільш доцільну, заспокоїтися та взяти під контроль негативні емоції у конфлікті, опанувати способами конструктивного розв'язання конфлікту.

Ідеї щодо конфліктологічного значення мистецтва вирости в своєрідну програму громадянського виховання людини його засобами. Найпоспідовнішим у розвитку цієї програми був **Дені Дідро**, який писав: „Якщо чесна людина береться за перо, за пензель або за різець, то своє завдання вона повинна бачити в тому, щоб зобразити добродішність привабливою, а порок – таким, що відштовхує; все тому, що „художник – на його думку – зобов'язаний бути “наставником” роду людського”.

Мистецтво, як засіб формування конфліктологічної компетентності особистості, забезпечує різнобічний і добродійний вплив на її свідомість, виступає як джерело пізнання, духовного збагачення і формування її світогляду, допомагає їй визначити систему цінностей, усвідомити своє місце серед інших.

Відносно новим методом для впливу на свідомість людини з метою формування в неї конфліктологічної компетентності та навчення її захищати себе у конфлікті є арт-терапія або терапія мистецтвом. Цей метод зароджується ще в контексті теоретичних ідей З. Фрейда та К. Юнга.

Вперше метод арт-терапії був використаний Адріаном Хіллом у 1938 році при описі своєї роботи з хворими на туберкульоз. До використання методів арт-терапії в психокорекційних цілях зверталися й вітчизняні дослідники – практики Л. Абрамян (1986), А. Варга (1989), А. Захаров (1988), А. Співаковська (1988). Так, А. Співаковська вважала, що для того, щоб включити в дію механізм перебудови поведінки, необхідно змінити умови, тобто вивести людину з того середовища, в якому з'явилися небажані форми поведінки.

Отже, *арт-терапія* – це метод впливу на емоційний та фізичний стан людини за допомогою різних видів мистецтва. Майбутнім керівникам різних рангів важливо знати, що використання арт-терапії є дуже доречним при формуванні їхньої конфліктологічної компетентності, адже заняття різними видами художньої діяльності сприяють психологічному розвантаженню, розвитку креативності та індивідуальності особистості, покращенню самопочуття людини.

Основою арт-терапевтичної взаємодії є вираження та узагальнення неусвідомлюваного психологічного стану шляхом художньої експресії, оскільки творчий процес відкриває доступ до тих галузей досвіду, які зазвичай недоступні для концептуального аналізу.

Завдання арт-терапії полягає у використанні різноманітних видів художньо-творчої діяльності з метою вираження змісту внутрішнього світу людини, конфлікту, який її мучить.

Арт-терапія дає вихід внутрішнім конфліктам та сильним емоціям, допомагає при інтерпретації витіснених переживань, сприяє підвищенню самооцінки та емоційного тону людини. Завдяки цьому прийоми арт-терапії використовуються при дослідженні сімейних і подружніх конфліктів, їх подолання. Поручжю або родичам пропонується разом попрацювати над художнім проектом чи зобразити свої уявлення про стан справ у родині за допомогою різних видів мистецтва. Таке вираження своїх думок і почуттів сприяє покращенню стосунків близьких людей.

Використання методу арт-терапії може відбуватися через:

- використання вже відомих творів мистецтва, їх аналіз та інтерпретацію;
- заохочення особистості до самостійної творчості;
- поєднання опрацювання твору мистецтва із самостійною творчістю людини;
- встановлення продуктивної взаємодії між учасниками конфлікту у ході мистецької діяльності.

Головне значення арт-терапії полягає у розвитку в особистості бажання до самовираження й самопізнання через мистецтво, а також у вдосконаленні її здатності до конструктивних дій з урахуванням реалій оточуючого світу.

Різновиди арт-терапії розроблялися та впроваджувалися окремими вченими, проте однозначної методики арт-терапії досі не існує. Останнім часом в арт-терапевтичному середовищі особливо популярним є так званий інтегративний підхід, коли для саморозвитку і пізнання власної особистості або для досягнення конкретно поставлених психотерапевтичних цілей використовують образотворче мистецтво, театр, танець і музику.

Виконання танцювальних рухів дає можливість відчувати впевненість в собі, наслідком чого є розкутість та щирість у спілкуванні. У процесі роботи над малюнком відбувається впорядкування думок через надання кожному елементові цілісного малюнку свого місця на папері, в результаті чого людина навчається послідовно висловлювати свої побажання у конфліктній ситуації й чітко усвідомлювати своє місце у ній. Театральна гра дає можливість споглядати чи пережити на сцені конфліктні ситуації, що мали місце в житті людини, в результаті чого вона може віднайти нові варіанти поведінки в рідбній ситуації. Музикотерапія допомагає розслабитися, зняти напруженість, а це блокує можливість прояву некоректної поведінки у конфлікті.

Використання музики з метою психокорекції негативних емоційних станів особистості називається *музикотерапією*.

Ця методика передбачає вплив музики на емоційний та фізичний стан людини з метою гармонізації внутрішнього стану людини, звільнення її від душевного дискомфорту, конфлікту, відновлення душевного спокою,

позитивного впливу на її психічне здоров'я у ході прослуховування музичних творів та музикування.

Одним з перших, хто науково пояснив лікувальний ефект музики, був Піфагор, який стверджував, що музика підкоряється вищому закону (математиці) і здатна відновлювати в організмі людини гармонію.

На початку ХХ сторіччя відомий психоневролог В.М. Бехтерев почав вивчати вплив музики на організм людини й дійшов висновку, що музика може усувати втому й заряджати людину енергією, позитивно впливати на систему кровообігу та дихання.

Музикотерапія може використовуватись з різною метою для формування конфліктологічної компетентності особистості:

- 1) стимуляція психічного розвитку (підвищення соціальної активності, набуття нових форм емоційної експресії);
- 2) полегшення засвоєння позитивних установок;
- 3) регулювання психотерапевтичних процесів.

Музикотерапію поділяють на пасивну та активну. При першій пацієнтові пропонують прослухати різні музичні композиції, які відповідають стану його психічного здоров'я та етапу лікування. При другій він сам бере участь у виконанні музики: грає на музичних інструментах, співає, відбиває такт ногою або плескає в долоні. Для того, щоб обрати спосіб роботи, необхідно вивчати індивідуальні реакції людини на музику та рівень її здібностей. Музикотерапевти також відзначають, що для кожної конкретної людини слід підбирати індивідуальні мелодії, але все ж існують і «мелодії-цілителі» для певного психологічного стану. Так, наприклад, для поліпшення настрою психотерапевти рекомендують слухати «Турецький марш» В.А. Моцарта, «Хабанеру» з опери Ж. Бізе «Кармен» або «Тріумфальний марш» з «Аїди» Дж. Верді. Забути про неприємності та проблеми допомагає, на їхню думку, «Аве Марія» й „Серенада” Ф. Шуберта та «Колискова» Й. Брамса. З метою активізації внутрішнього стану доцільно застосовувати концерти та сонати А. Вівальді. Відчуттям ранкової свіжості наповнюють душу «Ранок» Е. Гріга,

«Ранковий настрій» Р. Штрауса, симфонічний ескіз «Море» К. Дебюссі, «Пробудження птахів» О. Мессіана. При перевтомі варто поставити диски з записами Е. Преслі, Л. Армстронга або Д. Веллінгтона. При порушенні сну допоможуть «П'єси» П. Чайковського, «Мелодія» К. Глюка, «Мрії» Р. Шумана та «Сумний вальс» Я. Сібеліуса. Релігійна музика дарує людям відчуття спокою та духовної просвітленості, допомагає долати або полегшує біль.

Ґрунтується музикотерапія на стимулюючому та седативному впливі музики на людину. Шведські психологи, які відстоюють методологічні позиції глибинної психології, переконані, що музикотерапії відводиться центральна роль у психокорекції, оскільки музика завдяки своїм специфічним можливостям проникає до глибинних шарів свідомості й підсвідомості особистості.

Ключовою позицією музикотерапії є правильний вибір музичної програми, оскільки для того, щоб музика контактувала з людиною, вона має відповідати її емоційному стану. Розуміючи це В. Бехтерев зазначав: „Музичний твір, який співпадає за своїм станом із настроєм слухача, справляє на нього сильне враження. Твір, що дисгармоніює з настроєм, може не лише не подобатися, але навіть дратувати”.

Фізіологічний вплив музики на людину ґрунтується на тому, що нервовій системі, а з нею й мускулатурі притаманна здатність до засвоєння й відтворення ритму. Торкаючись емоцій і почуттів людини, музика сильно збуджує нервову систему слухача і впливає на функціонування різних систем його організму: зростання серцевої активності, діяльність залоз внутрішньої секреції, посилення згортання крові, гальмування роботи органів травлення, порушення регулярності у темпі й амплітуді дихання тощо.

В якості психологічних механізмів корекційного впливу музико-терапії психологи називають:

- катарсис – емоційну розрядку, регулювання емоційного стану;

- полегшення усвідомлення власних переживань (недаремно ж люди нерідко плачуть під музику, що резонує з їхнім внутрішнім станом);
- конфронтацію з життєвими проблемами;
- підвищення соціальної активності, подолання зневіри в собі у конфліктній ситуації;
- набуття нових засобів емоційної експресії;
- полегшення формування нових стосунків та установок.

Значення музикотерапії полягає в її спроможності врівноважувати внутрішній стан людини, приводити його у відповідність із вимогами соціальної ситуації (стимулювання активності чи зняття психологічного напруження, заспокоєння). Вираження у пісні чи в музикуванні власних емоцій допомагає особистості опанувати їх, раціонально осмислити сутність конфлікту і спокійно та виважено підійти до пошуку шляхів його розв'язання.

Бібліотерапія становить собою спеціальний психокорекційний вплив на людину за допомогою читання спеціально підібраної літератури з метою нормалізації чи оптимізації її психічного стану.

Художні твори мають великий вплив на становлення особистості, який починається ще в ранньому дитинстві, коли дітям читають казки. Вже на цьому етапі розвитку в них формується уявлення про добро і зло, початкові моральні норми, моделі поведінки у конфлікті. Майже всі діти прагнуть бути схожими на позитивних героїв та з віком відбувається переосмислення цінностей, і в дорослому житті, на жаль, все частіше спостерігаються прояви аморальності в людській поведінці.

Бібліотерапія, як вид терапії мистецтвом, є важливим засобом формування конфліктологічної компетентності особистості. Адже читаючи чи прослуховуючи твори відомих класиків, психологічна дія яких є найбільш відчутною, люди *зіставляють себе з особистістю літературного героя*, співвідносять його й свою поведінку в тій чи іншій конфліктній ситуації,

продумують різні варіанти виходу з неї, а головне вчать враховувати позиції інших учасників в конфлікті.

Важливим етапом проведення бібліотерапії є підбір літератури. Правильно підбрані художні твори сприяють кращому розвитку конфліктологічної компетентності майбутнього керівника. Отже при підборі літератури слід враховувати наступні фактори:

1. Ступінь доступності художнього твору.
2. Максимальну схожість сюжету з ситуацією в житті людини.
3. Рівень психологічного настрою до сприйняття літературного твору.

Методика бібліотерапії є, за висловом В.М. М'ясищева, складним поєднанням книгознавства, психології, психотерапії й психокорекції.

Корекційний вплив читання виявляється в тому, що певні образи й пов'язані з ними почуття, потяги, бажання, думки, засвоєні за допомогою книги, поповнюють недостатність власних образів та уявлень, замінюють тривожні думки й почуття або спрямовують їх за новим руслом, до нових цілей. Таким чином послаблюється чи посилюється вплив на почуття людини, що є необхідним для відновлення її душевної рівногваги у конфлікті.

У стані нервово-емоційного збудження рекомендується читати літературу, яка заспокоює людину, викликає в неї почуття задоволення, впевненості в собі. Цьому допомагають твори, пронизані почуттями доброти, гуманізму, м'якості, інтелігентності, а також література біографічного чи автобіографічного змісту, мемуари, спогади людей з важкою долею, які, незважаючи на усі перешкоди, гідно виходять зі складних життєвих ситуацій.

У стані апатії чи пригнічення доцільно читати літературні твори, які викликають психічну активність, що стимулює нормальні та захисні психічні реакції, придушуючи негативні реакції, що сприяє зникненню травмуючих переживань.

У ході бібліотерапії психологи рекомендують вести читацький щоденник, аналіз записів у якому нерідко розкриває процес суб'єктивної інтерпретації художніх творів та дозволяє читачеві проявити різноманітні емоції й почуття,

викликані ними та діями героїв у конфліктних ситуаціях. Це дозволяє читачеві навчитися більш оптимальним реакціям і діям у конфлікті, уникнути занадто бурхливих, слабких чи змінених емоційних реакцій. Читання книг, сюжет яких співпадає з сюжетами життя людини, дозволяє їй побачити можливі шляхи виходу з ситуації та емоційно на них відреагувати, що нерідко веде до розв'язання внутрішньоособистісного емоційного конфлікту. Бібліотерапія дозволяє читачеві здійснити своєрідний синтез контролю, емоційного опрацювання та вмінь, отриманих у результаті програвання читачем в уяві діалогів персонажів літературних творів, визначення альтернативних стратегій їхньої поведінки та вибору найкращої з них. У цьому процесі він, проводячи свідомо чи підсвідомо аналогію зі своєю ситуацією, знаходить прийнятне й оптимальне для себе вирішення конфліктної ситуації, в якій він опинився.

Таким чином, головне значення бібліотерапії полягає в її здатності до переключення людини з психотравмуючої конфліктної ситуації на приємні емоційні стани, відновлення її впевненості у власних силах, відкриття перед нею множини можливостей вибору власної стратегії й тактики поведінки у конфлікті і завдяки цьому стимулювання її до пошуку найкращого варіанту своєї діяльності, раціонального його осмислення.

Танцювальна терапія передбачає рухи тіла на фоні програвання музичного твору.

Танець потрібен, у першу чергу, для того, щоб підняти самооцінку людини. Впевнена у своїх рухах та зовнішньому вигляді людина є упевненою в собі. Танцюрист не соромиться інших, у нього розвиваються комунікативні таланти. При занятті танцями людина природно опиняється в ситуації взаємодії з іншими людьми. Танцюючи, всі дивляться один на одного і виконують певні рухи, при цьому формується моторна та зорово-моторна координація, розвиваються просторові уявлення, рухова пам'ять, організація рухових дій. За допомогою мови рухів можна відкрити те, що сховано всередині, свої емоції. Танцюючи, людина розряджається від напруженості життя. Іноді завдяки цьому мистецтву можна відшукати себе, адже, як відомо, багато хто з оточуючих

"одягає маски". Через танець розкривається інша грань особистості. Через мову рухів людина вчиться спілкуватися з оточуючими. Таким чином, покращуються її успіхи у кар'єрі та особистому житті. Відомо, що сьогодні попит на відвідування танцювальних гуртків виріс на 40 % порівняно з попередніми роками.

Танцювальна терапія – це ще один засіб формування конфліктологічної компетентності особистості, тому що в танці проявляється справжнє ставлення її до оточуючих. А для вирішення конфліктних ситуацій дуже важливо усвідомлювати своє ставлення до учасників конфліктної ситуації й розуміти справжню причину виникнення протистояння.

Психотерапевтичний потенціал танцю генетично закладений вже у самій його природі. Так, танцювальні рухи з прадавніх часів слугували індивідуальним художнім вираженням сприйняття виконавцем оточуючого світу. За допомогою різноманітних поз і міміки танцюристи висловлювали свої почуття, емоції та думки. Не випадково, З. Фрейд вважав, що, вивчаючи тілесне самовираження людини („Я”), можна зрозуміти її психічний стан та підсвідомі процеси („Воно”), а зрозумівши, впливати на них, оскільки танцювальні рухи не лише є експресивними, але й володіють здатністю знімати фізичне напруження, особливо якщо вони містять розкачування й розтяжку.

Метою танцювальної терапії є розвиток в людини усвідомлення власного тіла й почуттів, створення позитивного образу тіла, розвиток відчуття іншого (в образі партнера по танцю). Основними *завданнями* – поглиблення усвідомлення людиною власного тіла завдяки здійсненню спонтанного руху, досягнення його свободи й виразності; розвиток рухливості та навичок спілкування, відчуття партнера по спілкуванню навіть у конфліктній ситуації; зміцнення фізичних і психічних сил людини, яка стала учасником конфлікту; посилення в неї почуття власної гідності; допомога їй вступити в контакт з власними почуттями шляхом встановлення їх зв'язку із рухами, вивільнення придушених почуттів й зрозуміти приховані конфлікти, що стали джерелом психічного напруження.

Танцювальна терапія з'явилася як вид спеціально організованої психологічної допомоги після Другої світової війни у зв'язку з необхідністю фізичної та психічної реабілітації інвалідів, які повернулися з фронту. Другим чинником, що сприяв зростанню популярності танцювальної терапії, став рух тренінгу людських стосунків, що виник у 60-ті роки й став ґрунтом для розробки нових експериментальних підходів у роботі щодо розвитку особистості учасників тренінгу. Інтерес до нових програм з танцювальної терапії посилювався у зв'язку з дослідженнями щодо невербальної комунікації та мови людського тіла.

Головна установка танцювальної терапії полягає у визнанні того, що рухи відображають риси особистості. За будь-яких емоційних зрушень змінюється душевне й фізичне самопочуття людини, що тягне за собою зміну характеру її рухів. Отже, щоб відновити гармонійність і цілісність особистості, необхідно: зробити тіло слухняним інструментом передачі внутрішнього стану та емоцій особистості і водночас, дати людині відчуття „м'язової радості” у процесі виконання танцю; гармонізувати її тіло і душу у танцювальному русі; навчити її вільно володіти мовою тіла у процесі хореографічної імпровізації, самостверджуватися у танці, виявляючи свою творчу волю і неповторну індивідуальність.

Таким чином, психокорекційна функція хореографічного мистецтва полягає у його спроможності:

- надавати прекрасну можливість для самовираження людини;
- формувати вміння перевтілюватися; здатності володіти власним тілом і емоціями;
- знімати психологічну втому, що є передумовою виникнення агресії та переростання її у конфлікт;
- виробляти комунікативні навички у процесі виконання танцювальних рухів.

Головне значення танцювальної терапії полягає в її здатності покращувати психічний і фізичний стан людини, надавати безпечний вихід її

негативним емоціям і накопичувати позитивні, вдосконалювати навички міжособистісної взаємодії в конфлікті, розширювати її самосвідомість. Вона спроможна забезпечувати гармонію фізичного, духовного, естетичного, художнього та творчого розвитку особистості; сприяти вдосконаленню її сутнісних сил, творчих якостей і здібностей, зростанню внутрішніх потенціалів, необхідних для успішного розв'язання конфліктних ситуацій.

Проективний малюнок у конфліктології передбачає зображення на папері конфліктних ситуацій, конфліктологічних понять, що допомагає людині в самопізнанні.

Відомо, що процес малювання – це вираження сутності людини, відображення усіх видів підсвідомих процесів, враховуючи жахи, конфлікти, мрії. У процесі розв'язання конфлікту всім його учасникам дуже важливо усвідомлювати, чого вони хочуть досягти в результаті? Цей вид терапії мистецтвом дає змогу зобразити, як в уяві, так і на папері, цілісну картину конфлікту і знайти відповіді на такі запитання: чи справді перемога вигідна? Для кого? Ця терапія складається з декількох етапів:

- 1) визначається ставлення людини до завдання та до самого процесу малювання;
- 2) врахування індивідуальних особливостей її особистості;
- 3) постановка завдання;
- 4) безпосереднє виконання завдання;
- 5) аналіз зображення на папері;
- 6) підведення підсумків.

Наприклад, пропонується розповісти історію виникнення малюнка від імені картини; відбувається ідентифікація людини з предметами і з'ясовується ставлення до них; зосереджується увага на обраних кольорах, аналізуються життєві ситуації через виконаний малюнок.

Малювання, як вид образотворчого мистецтва, є творчим актом, що дозволяє художнику відчувати й зрозуміти самого себе, вільно висловити свої думки й бачення ситуації, звільнитися від конфліктів і сильних переживань,

бути самим собою й розвивати емпатію та рефлексію. Воно не лише відображає у свідомості людини оточуючу соціальну дійсність, але й дозволяє її моделювати, висловлювати своє ставлення до неї, виражати у своїх творах особисту ситуацію у житті автора малюнку, в якій його художнє самовисловлення може виявлятися в якій-завгодно формі.

Малюючи, людина надає вихід своїм почуттям, бажанням, мріям, перебудовую свої відношення у різних (передусім, конфліктних) ситуаціях й безболісно стикається з неприємними, травмуючими й лякаючими образами. Таким чином, малювання виступає як спосіб осягнення своїх можливостей та оточуючої дійсності, як спосіб моделювання взаємостосунків та висловлення різних емоцій, зокрема й негативних. Завдяки цьому малювання широко використовують для зняття психічного напруження, стресових станів у конфлікті, при корекції неврозів, страхів.

Основне завдання проєктивного малюнку полягає у виявленні й усвідомленні проблем і переживань людини, які складно вербалізувати. Він дозволяє переключити увагу людині з негативних проблем на позитивні або сконцентруватися на конкретних значущих проблемах.

Теми для малювання, можуть бути найрізноманітнішими й стосуватися як індивідуальних, так і загальних проблем конфлікту. Зазвичай вони охоплюють:

- 1) *власне минуле й теперішнє* („Моя найголовніша проблема у спілкуванні з дітьми”, „Я і моя дружина (чоловік)”) та ін.;
- 2) *майбутнє або абстрактні поняття* („Три бажання”, „Ненависть”, „Конфлікт”, „Заздрість” та ін.);
- 3) *стосунки в колективі* („Що (або хто) мені не подобається в колективі”; „Чого я очікував, а що отримав від спілкування з колегами”) та ін.

Найчастіше у проєктивному малюванні використовуються наступні методики, за класифікацією С. Кратохвіла:

1. **Вільне малювання** (кожний малює, що хоче). Малюнки виконуються індивідуально упродовж 30 хвилин, а потім обговорюється колективно

у групі. Виявляються розходження в інтерпретації малюнку групою та автором.

2. **Комунікативне малювання** (малювання у парах). Малюнки виконуються на одному аркуші паперу, спільними приналежностями для малювання, але мовчки. Спілкування відбувається лише мовою фарб, ліній, плям, образів. Після завершення відбувається обговорення процесу малювання. При цьому аналізуються не художні достоїнства створеного малюнку, а ті думки й почуття, що виникли у процесі створення його у партнерів, та про їх ставлення один до одного у ході малювання.
3. **Спільне малювання** (малювання усіма учасниками групи). Малюнки виконуються мовчки. Після їх завершення обговорюється участь та внесок кожного у спільну справу, особливості взаємодії з іншими у процесі малювання.
4. **Додаткове малювання** (малювання усіма учасниками групи). Аркуш передається по колу і кожен з учасників групи щось домальовує до образу, окресленого першим „художником”. Проводячи обговорення. Можна запитати в учасників групи, чи такий образ вийшов у кінці, який планувався ними на початку чи ні? Як вони поставилися до такого результату?

Під час занять образотворенням з метою оволодіння способами доцільної поведінки у конфлікті доцільно застосовувати вправи на сприйняття художніх творів: „вживання” у картину упродовж циклу занять із занотуванням кожного разу в щоденнику нового враження про неї; художній аналіз картини чи скульптури; домислювання ходу розвитку подій, зображених на них; „оживлення” їх з програванням своєї версії завершення сюжету тощо.

Розвиткові в особистості індивідуального підходу до подолання конфлікту сприяють різноманітні творчі вправи: ліплення свого „Я-образу” у динаміці („Яким я є” та „Яким я хочу бути”); створення замальовок людей у різних емоційних станах із наступним їх аналізом; домальовування рисунку за

запропонованою його деталлю (лінією, карлючкою тощо); підбір кольорової гами приміщення; дизайн інтер'єру, який заспокійливо чи збуджуючи впливає на людину; вираження свого внутрішнього стану в спонтанних малюнках; відтворення темпераменту у кольорі й русі (стихії).

При інтерпретації проєктивного малюнку увага звертається на зміст, способи вираження, колір, форму, композицію, розміри, специфічні особливості, які повторюються у різних малюнках однієї й тієї ж самої людини.

З метою розвитку конфліктологічної компетентності доцільним є застосування художньо-творчих вправ на основі інтеграції мистецтв, які спрямовуються на усвідомлення особистістю необхідності врахування позиції інших учасників конфлікту. Зокрема, інсценізуючи уривок з казки А. де Сент-Екзюпері „Маленький Принц”, де герой просить льотчика намалювати йому „його” баранця, учасники групи усвідомлюють, що в кожній людині є своє уявлення про те, “яким має бути баранець”, і тому для ефективного розв’язання конфлікту слід виходити не лише зі свого бачення конфліктної ситуації, а й враховувати позиції інших її учасників.

Головне значення образотворчого мистецтва (і проєктивного малюнку, зокрема) для особистості, яка переживає конфлікт, полягає в тому, що врівноважується її емоційно-почуттєва сфера й формується її конфліктологічна компетентність, загострюється її емоційна чутливість, більш тонким стає сприйняття і розуміння нею усіх складників конфлікту.

Драматична терапія передбачає розігрування сюжетів, максимально наближених за змістом до життєвої ситуації. Вона допомагає людині в усвідомленні поведінкових та тілесних реакцій, розширенні репертуару власних можливостей, розвитку імпровізаційності, "режисурі" власного життя, надає можливість знову "переграти" певні події, розвиває пластику і пластичність (тілесну, емоційну, когнітивну).

Драматерапія дозволяє:

- збагатити і зміцнити емоційні ресурси, конфліктологічні і комунікативні можливості особистості;

- виховати в неї здатність адекватно реагувати на виникнення несприятливих ситуацій, виконувати роль, відповідно до оточення;
- розвинути волюві якості, саморегуляцію, здатність до мобілізації життєвого досвіду в потрібний момент конфлікту;
- викликати інтерес до розв'язання конфліктних ситуацій.

Умовно драматерапію поділяють на:

- сценічну пластику (сценічний образ, рух, танець, пантоміма, робота з голосом та ін.);
- театр імпровізації (середньовічна драма, мімодрама, комедія dell'arte).

Складовими частинами драматерапії може виступати робота з масками (створення мальованих масок, масок з пап'є-маше, робота з готовими масками: маска використовується як засіб роботи з "особистістю" і "тінню"; архетипові маски і архетипові ампуа); робота з ляльками (психотерапевтичні можливості ляльок: маріонетки, пальчикові ляльки).

За допомогою методу драматерапії люди вчаться переносити свої негаразди на обраних персонажів (висловлювати власні думки від чийогось імені стає набагато легше). Метод драматерапії є ефективним методом розв'язання педагогічних конфліктів. Він допомагає учасникам конфлікту порозумітися, дійти консенсусу і виявити приховані мотиви суперечки. Дуже вдалим є порівняння конфлікту з айсбергом, якого лише 1/3 частини знаходиться на поверхні, а решта – під водою.

Психодрама – це метод групової роботи, що полягає в проведенні рольової гри, в ході якої використовується драматична імпровізація як спосіб вивчення внутрішнього світу учасників групи і створюються умови для спонтанного вираження почуттів, пов'язаних з найбільш важливими, конфліктними проблемами.

Походження психодрами тісно пов'язане з історією і практикою театру як одного з найдавніших видів мистецтва. Ще в містеріях первісних народів, в грецькому театрі і середньовічному італійському «комедія дель арте»

спостерігалася тенденція до використання театру не тільки в естетичних цілях, але і в плані глибокої емоційно-психологічної дії на стан як виконавців, так і глядачів. Вже в першому столітті до нашої ери Арістотель указував на очищуючу дію театру (катарсис) на душі людей. У драматичних уявленнях актори разом з глядачами мобілізувалися так, щоб кожен присутній в театрі був залучений у спільне дійство.

Засновником психодрами як наряду арт-терапії став *Дж. Л. Морено (1889 – 1974)*, який, наслідуючи В. Шекспіра, був переконаний, що люди – це «актори».

Грунтується вона на ігровому методі. Різновидами психодрами є, за А. Вольтманом, *біодрама* (коли учасники виконують ролі звірів) та *лялькова драматизація* (коли учасники виконують чи дивляться ляльковий спектакль).

Метод психодрами знайшов широке застосування в педагогіці: він може бути використаний не тільки для усунення симптомів і «пошкоджених» моделей поведінки учнів і студентів, а й з метою формування конфліктологічної компетентності майбутніх педагогів.

Метою застосування психодрами є:

1. Діагностика і корекція неадекватних станів і емоційних реакцій учасників конфлікту, їх усунення;
2. Формування конфліктологічної компетентності особистості;
3. Поглиблення самопізнання.

Завдання психодрами в педагогіці:

1. Творче переосмислення власних проблем і конфліктів.
2. Вироблення нової стратегії поведінки особистості в конфліктній ситуації.
3. Подолання неконструктивних поведінкових стереотипів і способів емоційного реагування.
4. Формування нової адекватної поведінки.

Класична психодрама – це терапевтичний груповий процес, в якому використовується інструмент драматичної імпровізації для вивчення внутрішнього світу особистості.

Процедура психодрами *передбачає такі основні елементи:*

- *Протагоніст* – перший гравець зображає в психодрамі героя, головного виконавця сцени, який представляє свої проблеми. Протагоніст створює спосіб власного життя. Він є головним персонажем, і на нього звернені погляди всієї групи.
- *Режисер* – той, хто допомагає учаснику конфлікту досліджувати свої проблеми. Його функції полягають в організації психодраматичної дії, простору, створенні атмосфери довіри, стимулюванні учасників до спонтанності, підготовки протагоніста і всієї групи до рольової гри. Режисер в психодрамі виконує функції постановника, аналітика, терапевта.
- *Допоміжні «Я»* – це інші учасники, що виконують допоміжні ролі і підсилюють функції режисера. Допоміжні «Я» можуть втілювати значущих для протагоніста людей або частини його власного «Я».

Основні функції допоміжних «Я»:

1. Зіграти роль, яка необхідна протагоністу для реалізації задуму.
2. Допомогти зрозуміти, як протагоніст сприймає взаєностосунки з іншими персонажами.
3. Зробити видимим неусвідомлювані протагоністом відносини.
4. Спрямовувати протагоніста у розв'язанні проблем і конфліктів.
5. Допомогти протагоністу перейти від драматичної дії до реального життя.

Як глядачі виступають учасники групи, які не беруть безпосередньої участі в психодраматичній дії, але обговорюють ситуацію після її завершення. Наприкінці заняття вони демонструють своє емоційне ставлення до того, що відбувається, розповідають про хвилюючі їх проблеми і конфлікти, які є аналогічними до розіграних у психодрамі.

Першою фазою розвитку класичної психодрами є *психічна розминка*. Розминка дозволяє членам групи подолати страх здатися наївним або занепокоєнням з приводу власних акторських здібностей. Після розминки група готова перейти до *фази психодраматичної дії*. В одних випадках режисер обирає учасника: на основі його адекватності до визначеної теми; на основі знання про його минуле або на основі тієї необхідності, яка виявляється під час розминки. В інших випадках учасник-протагоніст сам пропонує для дії свої особистісні проблеми. *Останньою фазою* класичної психодрами є фаза обговорення, або інтеграції. Після закінчення вистави сама психодраматична дія і переживання, що виникли в її ході, обговорюються як протагоністом, так і рештою членів групи.

У конфліктології існує багато варіантів і підходів до психодрами, залежно від характеру психологічних проблем, складу групи та інших показань. Психодраму можна застосовувати для підлітків, що переживають підліткову кризу, для жертв сексуального насильства, для дітей, що переживають кризу внаслідок розлучення батьків чи створення нової сім'ї, для корекції поведінки учасників конфліктної ситуації, які не володіють стратегією поведінки через що припускаються багатьох помилок, для педагога з метою набуття ним конфліктологічної компетентності.

У педагогічному процесі досить часто трапляються рольові конфлікти, які являють собою досить серйозну соціально-психологічну проблему, яку слід розв'язувати засобами практичної психології і педагогіки. Нерозв'язані або неадекватно розв'язані рольові конфлікти можуть мати серйозні наслідки для суб'єктів педагогічного процесу: ускладнення стосунків, труднощі самоактуалізації, розвиток особистісних дисгармоній тощо. Тому вивчення особливостей виникнення, розвитку, структури рольових конфліктів, а також їх типів і різновидів є одним з важливих завдань психологічної теорії та практики.

Крім того, рольовий конфлікт є суттєвою складовою життєвої кризи, яка може супроводжуватися як внутрішнім, так і зовнішнім рольовим конфліктом, наприклад, підліткова криза переростає у відкритий конфлікт, якщо нові ролі

підлітка суперечать рольовим очікуванням оточуючих його дорослих: батьків, вчителів.

Одним з небажаних наслідків негармонійного переживання життєвої кризи та неадекватного розв'язання рольового конфлікту, що її супроводжує, є особистісні дисгармонії. З точки зору рольової концепції можна розглядати такі особистісні дисгармонії: а) особистісний інфантилізм (нерозвиненість чи запізнення в розвитку життєвих ролей); б) девіантна поведінка як засвоєння таких моделей поведінки (ролей), які не сприяють адаптованості особистості і призводять до соціальної дезадаптації або до сурогатних форм адаптації; в) дисгармонійність життєвого сценарію людини, тобто схильність до поведінки, що є причиною всіляких життєвих невдач; окремим видом дисгармонійного життєвого сценарію є такий, що призводить до випадків віктимної поведінки (в широкому розумінні цього слова), тобто не лише до поведінки, що провокує агресивну поведінку з боку потенційного агресора, а й до провокування ставлення до себе, як до уособлення ролі "жертви" всіляких обставин та інших людей.

До особистісних дисгармоній призводять психологічні проблеми, які неадекватно вирішуються людиною, або інші патогенні події чи фактори: рольові конфлікти, несприятливі поведінкові комплекси, негативний досвід рольової поведінки, неадекватні уявлення про рольові очікування, неприйняття ролей та інші.

Безперечно, всі ці випадки потребують психологічної допомоги. Одним з варіантів такої допомоги може бути проблемно-орієнтоване психологічне консультування, що орієнтоване на визначення психологічної проблеми людини, пошук причин, що призвели до цієї проблеми, та систему психотерапевтичних дій, спрямованих на допомогу особистості в розв'язанні її проблем.

Усі випадки порушення рольової поведінки об'єднуються психологами під узагальнюючою назвою *"рольова дезадаптація"*. Її причинами можуть бути:

1. Рольовий дефіцит чи незасвоєння особистісних ролей. Пояснюється особливостями соціалізації, у зв'язку з якими особистості не вдається сформувати деякі важливі життєві ролі. Наприклад, складності прийняття ролі чоловіка юнаком, який виріс у неповній сім'ї. Інколи в таких випадках складаються негармонійні міжособистісні стосунки в шлюбі, що може стати причиною особистісної дезадаптації та привести до різноманітних особистісних дисгармоній. Поняття рольового дефіциту описане Дж. Морено, який вважав, що він може викликатися як психологічними, так і клінічними причинами. До подібних наслідків може призводити і явище, яке Дж. Морено назвав "атрофія ролі", чи вторинний рольовий дефіцит.

2. Рольовий інфантилізм, чи фіксація на інфантильних ролях і таких, що віджили, труднощі звільнення від них. Багато які ролі хронологічно передують іншим, таким, що приходять їм на зміну. Наприклад, роль сина в зрілому віці повинна доповнитися роллю батька. Якщо цього не станеться, доросла людина не зможе виправдати звернені до неї рольові очікування як до покровителя, захисника, а сама буде шукати покровительства і захисту в інших членів своєї сім'ї (у дружини, а інколи навіть у дітей), грати роль дитини.

3. Рольова дисгармонія, чи формування неконструктивних і неадаптивних ролей. Такі ролі можуть бути пов'язані з формуванням негармонійних життєвих сценаріїв, віктимною поведінкою чи з різноманітними поведінковими девіаціями людини, наприклад, алкоголізмом асоціальною поведінкою, сексуальними девіаціями та ін.

Щодо стратегій рольової психотерапії, то в цьому випадку також існують *певні тактики*.

У тому випадку, коли рольові конфлікти не розв'язуються адекватно і призводять до негативних емоційних переживань, людина, прагнучи до редукції емоційних наслідків рольової дезадаптації, вдається до більш-менш адекватних форм адаптивної активності.

Далеко не найлегшим способом розв'язання рольового конфлікту в педагогіці є спроба вирішити його "в лоб": Змінити (переломити) рольові

очікування групи, нав'язати їй свою нову рольову поведінку. Зробити це дуже непросто, особливо якщо особистість залишається в старому офіційному статусі, бо рольові очікування мають інерцію, і група буде намагатися "заштовхнути" людину у стару роль.

Найбільш ефективний засіб корекції рольового конфлікту – "зруйнувати ситуацію": піти з групи, змінити соціальне оточення і т. д. Саме тому тим, хто хоче розпочати нове життя, належало б не лише прийняти на себе нові ролі, але й, по можливості, змінити групу спілкування, де сформувані нові очікування відносно себе (зарекомендувати себе).

Одним з варіантів такого "руйнування ситуації" є ізоляція від соціуму, що нав'язує особистості небажані ролі, пошук "екологічної ніші" для своєї діяльності. Можлива й повна ізоляція, фактично "втеча з ролі": самітництво, відхід до монастирю і т.п. Ще один спосіб такої втечі – занурення в себе, у свій внутрішній світ за допомогою творчості, захоплення, хобі і навіть шляхом алкоголізму, наркоманії. Фактично, тут діє механізм захисної функції ролі, про який вже йшлося вище. Ізоляція від соціуму здійснюється за допомогою нових "захисних" ролей "футбольного фаната", "віруючого в Бога", "алкоголіка" тощо.

Інколи рольові очікування є спотвореним відображенням істинних експектацій соціуму, тобто ті вимоги, що група ніби висуває щодо рольової поведінки людини, виявляються "вигаданими" нею самою. При такій гіперсоціалізації (якщо це, зрозуміло, не клінічний випадок параної) потрібна психокорекція уявлень суб'єкта стосовно рольових очікувань.

Якщо уявлення все ж є адекватними, і людина не може ані змінити групу, ані вплинути на її рольові очікування, а постійне придушення своїх поведінкових проявів веде до невротизації її особистості, можна спробувати скоригувати рольові переживання, тобто поступово прийняти власну роль, яка до цього активно відкидалася.

Майбутньому керівникові для формування компетентності у вирішенні конфліктних ситуацій в управлінському процесі важливо знати, що для подолання рольових конфліктів часто потрібна взаємна корекція рольових

очікувань індивіда і групи чи партнерів зі спілкування. Це веде до взаємного прийняття ролей іншої людини, тобто прийняттю людини такою, якою вона є. *Остання умова є особливо важливою, бо неприйняття людини і її ролей – це одна з основних причин виникнення всіх рольових конфліктів.* Взаємну корекцію рольових очікувань можна здійснити, використовуючи психодраматичну техніку “обмін ролями”. У конфлікті його учасники по черзі грають роль себе і свого партнера, маючи можливість “подивитись” на себе збоку і побути “у шкірі іншої людини”.

Механізми гармонізації особистісного розвитку полягають у реконструкції ролей і моделей рольової поведінки та взаємодії (як реконструкція трикомпонентної структури рольової взаємодії). Для цього необхідно здійснити корекцію неконструктивних і неадаптивних компонентів рольової взаємодії. В усіх видах рольової психотерапії велике значення має рольове переживання як засіб гармонізації внутрішнього світу людини (змін і добудови життєвого світу особистості, катарсичного очищення від кризових і кризоподібних станів тощо).

Для формування конфліктологічної компетентності майбутній керівник має усвідомлювати, що кожен його підлеглий, що перебуває у конфліктній ситуації, справляється з психологічними труднощами шляхом особливої внутрішньої діяльності, яку Ф.Ю. Василюк назвав переживанням, і яка, на його думку, є формою реалізації життя, наведеного в одному із типів життєвого світу. Згідно з нашими дослідженнями, творчість, яка є однією з форм адаптації особистості до несприятливих життєвих обставин, завжди супроводжується особливими процесами в її внутрішньому світі.

Внутрішній світ – це частина життєвого світу людини, що утворюється завдяки взаємоперетинанню світу зовнішнього та внутрішнього (*Титаренко Т.М., 1991*). Він є не лише відображенням зовнішнього, а й створенням уявних компонентів, яких в реальному зовнішньому світі ніколи не було. Творчість людини – це не лише створення творчого результату, а й побудова суб'єктивного творчого світу зі своїм простором і часом, розвиток уявної

внутрішньої картини світу, яка являє собою штучний світ зі своїми уявними подіями, з цілим колом уявних людей, включених у цей світ.

Людина, що вибудовує цей світ, також, залучає до нього себе та уявні події, що в ньому відбуваються. Таким чином, творчість є одним зі способів збагачення людиною свого життєвого світу, яке здійснюється доповненням психологічного простору-часу людини шляхом створення уявних просторово-часових світів. Розширюючи межі свого буття, людина здобуває можливість додаткової самореалізації, проживаючи не одне, а немовби декілька життів, умовно стаючи тим, ким у реальному житті вона стати не може.

Побудова уявного внутрішнього світу людини як наслідок різних актів її творчості є дієвим засобом психологічної реабілітації в тому випадку, коли життєвий світ людини зруйнований чи зазнав серйозних деформацій, що характерно для людей, які переживають кризу. Цей терапевтичний ефект з точки зору конфліктології, полягає в тому, що реальні чи уявні життєві ролі людей мають загальні емоційно-мотиваційні механізми. Тому особистості, які не можуть реалізувати себе в реальному світі подій (а це один з наслідків життєвої кризи), самореалізуються в творчості, у творчому уявному внутрішньому світові. І завданням керівника стає показати підлеглому ці шляхи реалізації його особистості.

Подібне є можливим завдяки рольовій децентрації, тобто своєрідному перевтіленню людини в об'єкт своєї творчості. Творець ідентифікує себе з тим образом, який формує його творча уява. Це супроводжується рольовим переживанням, тобто особливим видом переживання, яке виникає в результаті не поведінкового, а чуттєвого програвання психологічних ролей, – як таких, що задаються життям, так і таких, що створюються штучно. Сила цього переживання може бути різною, доходючи до потрясіння, переживання катарсису. Отже, можна стверджувати, що творчість допомагає реконструювати деформований чи зруйнований кризою життєвий світ людини. Це робить надзвичайно актуальними різноманітні методи психотерапії творчістю і творчим самовираженням (Бурно М.Е., 1989).

Можна виділити два основних засоби побудови уявного внутрішнього світу, що визначаються переважанням активної або пасивної уяви. Перший пов'язаний з творчістю в повному розумінні цього слова, з вигадуванням для себе "іншого життя" і переживанням його подій. Другий засіб пов'язаний, передусім зі сприйманням результатів творчої діяльності інших людей, за якого відбувається "рольова децентрація", тобто перенесення себе у створений пасивною уявою світ і ототожнення себе з кимось (найчастіше, з яким-небудь персонажем, діючою особою художнього сюжету).

Це ототожнення не обов'язково буває повним, найчастіше воно є частковим, тобто зводиться до переживання подій, подібно до переживань улюбленого персонажу і бачення світу "очима" героя. Більшою мірою рольова децентрація властива дітям. У зрілому віці ця здатність знижується, але спеціальними психотерапевтичними прийомами може бути актуалізованою, що має значний терапевтичний ефект.

Потребу в рольовому переживанні (поняття, аналогічне терміну "акціональний голод" у концепції Дж. Морено) можна розглядати як один з компонентів творчих потреб людини і потреби самоактуалізації особистості. Люди, що тяжіють до творчої діяльності, в цілому більш схильні до травматизації, ніж інші, внаслідок своєї більшої дефензивності в реагуванні на навколишню дійсність. З іншого боку, саме вони, завдяки своїй більшій сприйнятливості до творчості, в ряді випадків краще справляються з життєвою кризою. Це дозволяє розглядати творчість як потужний захисний процес, у якому відбувається не лише компенсація тих чи інших проблем, а й певні процеси самотворення, які протистоять особистісному саморуйнуванню (Дж. Морено).

Можна навести приклади терапевтичної дії творчості навіть за межами спеціально організованого терапевтичного простору. Багато людей, що переживають "екзистенціальну фрустрацію минулого", намагаються подолати її за допомогою політичної чи публіцистичної творчості, як активної (в політичній боротьбі), так і пасивної (в читанні газет і журналів). Ефективним

методом реставрації ретроспективних цінностей людини є написання мемуарної літератури.

У випадку "фрустрацій теперішнього" засобом терапії також може виступити творча діяльність. Найбільш яскраво це видно на прикладах "терапії" трагічного чи нерозділеного кохання. Неможливість реалізувати своє кохання у власному житті змушує шукати цю реалізацію в уявному творчому світі (найчастіше в поетичному чи музичному). Про це свідчать не лише найхарактерніший у цьому плані приклад Ф. Петрарки, а і майже вся історія світової поезії, починаючи з міфічного Орфея. Можна було б порадити всім, хто переживає "кризу кохання", описати своє нерозділене почуття якщо не в поезії, то принаймні в прозі, і ця сповідь може стати суттєвим засобом терапії.

Дуже цікаві приклади творчості людей, позбавлених волі, наприклад, малюнки і щоденники в'язнів концтаборів. Яскравим взірцем є написаний у в'язниці роман "Місто Сонця" Т. Кампанелли, в якому автор реалізував нудьгу за волею і щастям.

При "фрустраціях майбутнього" терапевтичне значення може мати відкриття перед людиною нових життєвих перспектив у світі, створеному шляхом творчості, реалізація, продовження себе у цьому світі. Так, літературна творчість стала засобом подолання життєвої трагедії паралізованого і осліплого М. Островського і В. Титова, який втратив обидві руки. За твердженням оглухлого Л. ван Бетховена, тільки музика утримувала його на цьому світі і не дозволяла звести рахунки з життям.

Які ж існують форми адаптації людини, спрямовані на подолання рольових дисгармоній? Це адаптація, пов'язана зі зростанням особистісних потенцій – самоактуалізацією та адаптація, пов'язана з розвитком компенсуючої функції психологічних ролей, своєрідна рольова гіперкомпенсація.

Існують дві основні стратегії рольової реабілітації:

1. Стратегія "***терапії ролі***", тобто корекції життєвих ролей і сценаріїв (трансактний аналіз); формування і реконструкція ролей (рольовий тренінг, психодрама); трансформації ролі шляхом емоційного відреагування

(психодрама, рольова психотерапія); розвиток ролей та їхніх особистісних складових (тренінг особистісного зростання); психокорекції рольових конфліктів.

2. Стратегія "*терапії ролю*", тобто система методів психотерапії за допомогою рольової поведінки (тут роль виступає як засіб впливу на інші психологічні сторони особистості): ролі, що заміщають, уявні ролі, рольове переживання як засіб гармонізації життя чи як засіб компенсації (терапія творчим самовираженням).

Якщо перша форма адаптації пов'язана з розкриттям сутнісних сил людини і автономізацією її від соціуму і соціальних ролей, то друга форма може призвести до формування особистості, рольова поведінка якої буде придушувати прояви спонтанності. По суті, це особлива форма рольової дисгармонії, що не належить до дезадаптивних, але у той же час є неконструктивною формою рольової гіперкомпенсації (подолання рольової дезадаптації).

Психодрама належить до таких методів рольової психотерапії, в яких роль виступає основним інструментом терапевтичного процесу, завдяки якому вдається здійснити позитивні зміни в особистості людини.

Засновник методу психодрами Дж. Морено надавав настільки великого значення психологічним ролям, що вважав їх первинними стосовно до "Я" людини, а не навпаки. Хоча це твердження є дискусійним, не можна не погодитись з тим, що між особистістю, "Я" і психологічними ролями людини існує найтісніший зв'язок. Психодрама є одним з методів психотерапії, який найкращим чином підходить до розв'язання людиною рольових конфліктів і до психологічної допомоги в переживанні людиною життєвої кризи.

Говорячи про терапевтичні аспекти рольового підходу до вивчення життєвих криз, не можна не зазначити, що практична психологічна допомога людині, яка переживає кризу, можлива лише за умови наявності в неї потреби в особистісних змінах, невдоволеності існуючою ситуацією. Далеко не при всіх рольових дисгармоніях людини можна говорити про таку потребу. Досить

часто деформації рольової поведінки є бажаними для людини і використовуються нею для різних психологічних цілей.

Отже, майбутньому керівникові необхідно пам'ятати, що психодрама належить до *методів дії*. Це означає, що ситуації, пов'язані з особистісним вибором, прийняттям рішення, репетицією майбутнього, нададуть можливість його підлеглим самостійно знайти вихід з конфліктної ситуації, позбутися внутрішніх бар'єрів, хибних стереотипів, страхів або неусвідомлюваних бажань. У питанні розв'язання конфлікту – це велике досягнення, яке можливо реалізувати лише за умови детального моделювання і опрацювання подій життя учня.

Таким чином, головне значення психодрами для особистості, яка перебуває у конфлікті, полягає в тому, що вона дозволяє їй зрозуміти й реалізувати себе, створюючи для неї умов, що дозволяють здійснювати помилки без ризику розплати за них й отримання негативного підкріплення.

Дослідження проблеми формування конфліктологічної компетентності дозволило зробити висновок, що процес виховання мистецтвом позитивно впливає на естетичну свідомість особистості, адже мистецтво формує високий рівень її духовних якостей, тобто духовний потенціал, на ґрунті якого вибудовується продуктивна стратегія розв'язання конфлікту. Естетичні почуття стають чуттєвим індикатором і допомагають визначити користь або шкоду того чи іншого явища, виступають збудниками поведінкових реакцій. Людина з позитивно розвиненою естетичною свідомістю підсвідомо переймає потребу високої моральності. Саме такий рівень моральності починається тоді, коли поведінкою особистості керують не стільки примусові моральні почуття, чи знання поведінкових норм, скільки естетичні ідеали, смаки, оцінки; коли гарний вчинок стає не моментом обов'язку, а приносить людині естетичну радість, коли жити так стає просто більш приємно і необхідно для неї самої.

ЛЕКЦІЯ 8. СУТНІСТЬ, ПРАВИЛА ТА СПОСОБИ РОЗВ'ЯЗАННЯ І ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ

Наведемо один з прикладів подолання конфліктів, наприклад, при розподілі ресурсів. Навіть у найбільших і забезпеченіших ВНЗ ресурси завжди обмежені. Керівництво повинно вирішити, як їх розподілити, якому факультету чи кафедрі виділити оргтехніку, для яких лабораторій в першу чергу закупити обладнання тощо. Як розподілити людські ресурси та фінанси між різними групами для того, щоб ефективним способом досягти цілей навчально-виховного процесу, високої ефективності наукових досліджень?

З психологічної точки зору, з метою оздоровлення психологічного клімату, такий розподіл повинен бути прозорим і доцільність саме такого розподілу чітко та аргументовано має бути доведена до кожного з учасників конфлікту.

Важливим фактором, що впливає на результативність завершення конфлікту, є участь викладача-куратора групи в ролі «медіатора», тобто, посередника, третьої сторони у врегулюванні конфлікту.

Медіаторство – це спеціальний вид діяльності, який полягає в оптимізації третьою стороною процесу пошуку конфліктуючими сторонами розв'язання проблеми, яке б дозволило припинити конфлікт.

Керівник ВНЗ або його підрозділів, викладач-куратор студентської групи часом змушений виступити посередником у конфліктних ситуаціях. У цих умовах він виконує функції так званого «третейського судді». Реалізація цієї функції передбачає виконання ряду вимог:

- знати сутність конфлікту;
- мати більше терпіння й бути терпимим;
- позитивно ставитися до обох сторін, емоційно підтримувати представників кожної з груп, що не повинно означати згоди з ким-небудь з них;

- давати опонентам можливість безперешкодно висловити свої почуття;
- з'ясовувати не позиції (що пропонують супротивники), а інтереси (в ім'я чого вони це пропонують);
- уміти знаходити спільне в їхніх інтересах;
- уміти перекладати конфлікт із емоційного стану в раціональне зважування й аналіз пропозицій.

Алгоритм дій керівника або куратора з керування конфліктами може охоплювати наступну послідовність дій.

1. Аналіз конфлікту:

- визначення стадії розвитку конфлікту. Дослідники відзначають, що якщо керівник «входить і керує конфліктом» у початковій фазі, то він розв'язується на 92 %, на фазі підйому – на 46 %, на первинному піку – менш ніж на 5 %, на фазі спаду – на 20 %, на фазі вторинного підйому – на 7 %, на вторинному піку – на 2 %;
 - визначення прихованих та явних причин і приводів конфлікту;
 - визначення провідної проблеми конфлікту в категоріях цілей, а не рішень;
 - визначення інтересів конфліктуючих. Головне – не позиція, а інтереси. Наша позиція – це те, про що ми заявляємо, на чому наполягаємо, наша модель розв'язання проблеми. Наші інтереси – це те, що спонукало нас прийняти дане рішення. Інтереси – це наші бажання й турботи, саме в них – ключ до вирішення проблеми;
 - розмежування учасників і проблем, що виникли;
 - врахування індивідуальних якостей представників конфліктуючих сторін;
 - врахування стану взаєностосунків конфліктуючих до виникнення конфлікту (між собою, із іншими членами колективу, з керівником та ін.).
2. *Відкрита заява* керівника щодо своєї неупередженості, об'єктивності й нейтральності стосовно учасників конфлікту. Для керівника головне — інтереси справи й взаємини в організації.
3. *Скорочення числа претензій конфліктуючих.*

4. *Справедливе й неупереджене ставлення до ініціаторів.* Не варто забувати, що за невдоволенням і претензіями, як правило, стоять досить суттєві проблеми, що обтяжують людей, непокоять їх.
5. *Емоційна витримка і стриманість у процесі керування конфліктом.*
6. *Визначення найбільш ефективного методу керування та розв'язання конфлікту* в ході реалізації методів, запропонованих сторонами і своїх варіантів вирішення проблеми.

Прямі й непрямі методи керування керівником конфліктами

До ***прямих методів*** належать наступні:

- керівник по черзі запрошує до себе представників конфліктуючих сторін і просить кожен з них викласти суть і причини конфлікту. Головне при цьому – припинити будь-яку спробу очорнення одних іншими і вимагати фактів, а не емоцій: «Все погане про ... треба говорити при ньому, а не позаочі. Я ще надам вам таку можливість»;
- керівник викликає представників (лідерів) обох конфліктуючих сторін і просить їх у присутності один одного по черзі висловити сутність проблеми. При цьому він перериває опонентів, якщо починають переважати емоції; тримається суворо й підкреслено, незалежно й неупереджено;
- керівник пропонує конфліктуючим лідерам висловити свої претензії один до одного при групі співробітників, товаришів по роботі. При цьому він приймає рішення на основі висловлень, виступів учасників цієї розмови.

Головне мірило прийнятих рішень – авторитет колективу і його спільні інтереси, за яких судження й колективні рішення не підлягають дискусії і є, по суті, об'єктивними.

Якщо конфлікт не вщухає, то керівник запобігає до санкцій. При цьому діапазон цих санкцій коливається від повторних критичних зауважень і бесід з конфліктуючими до адміністративних стягнень і кадрових переміщень.

Поряд з викладеними прямими методами, цілком допустимим є ряд ***непрямих методів*** розв'язання конфліктів:

- у процесі індивідуальної бесіди керівник реалізує *принцип «виходу почуттів»*. Психолог К. Роджерс відзначав, що, якщо людині дати висловити свої негативні емоції, то поступово вони «самі собою» зміняться на позитивні. От чому керівник забезпечує в ході бесіди вихід негативних почуттів. Його позицію при цьому можна виразити словами «розумію й уважно слухаю»;
- у процесі індивідуальної бесіди керівник реалізує *принцип «емоційного відшкодування»*. Реалізація цього принципу передбачає, що лідер однієї з груп, що звертається до керівника з наріканням на опонента, повинен розглядатися як постраждала сторона. Внутрішня картина ситуації, що склалася у співрозмовника, саме його виставляє страждальцем. І чим більше він не правий, тим активніше вигороджує себе перед власною совістю в якості «мученика» й «жертви». Зі стражданням слід рахуватися, будь воно навіть «несправедливим». Показавши, що ви зважаєте на це, ви вже «емоційно компенсуєте» пригноблений щиросердний стан співрозмовника.

Особливо зігриває похвала, комплімент, доречні й тактовні. Це ключ до совісті співрозмовника. Однак саме комплімент, а не лестощі. Треба сказати про те гарне, що дійсно є в людині і тій групі людей, яких вона представляє. Прикладами таких компліментів можуть бути наступні:

«Адже Ви така тонка й делікатна людина. Як же це так сталося, що ви поведетеся так агресивно у конфлікті з...?»;

«Стародавня мудрість говорить, що із двох, які сперечаються, неправий той, хто розумніше. А Вас, до речі, усі вважають розумною людиною. Розумніше той, хто замовкне першим»;

«Якби Ви бачили себе в дзеркалі в той момент, коли ображали. Злість нікому не личить, а Вам – особливо».

Слід підкреслити, що лестити конфліктуєчим не можна. Це легко розпізнається, а підлесник викликає відкрите або таємне презирство в співрозмовника. Треба говорити про те гарне, що було і може бути у мирній співпраці конфліктуєчих сторін. Цього буває досить, щоб викликати цілу лавину каяття й щирю готовність піти на примирення;

- у процесі індивідуальної бесіди керівник реалізує *принцип «авторитетного третього»*. Протистояння у конфлікті різко спотворює взаємсприйняття ворогуючими сторонами одна одної. Їм важко прийняти від суперника мимовільну похвалу, несподіване схвалення. У цих проявах людського, партнерського спілкування їм вчувається приховане знущання або ввижається хитрий задум. Миролобні добрі наміри одного із супротивників щодо іншого в такому випадку можуть транслюватися тільки через третю особу, авторитетну для обох. Для скривдженої людини позитивні судження про неї з боку кривдника – це поштовх до роздумів, що обов'язково сприяють думки на шлях пошуків міжособистісного компромісу;
- у процесі індивідуальної бесіди керівник реалізує *принцип «оголення агресії»*. Він надає конфліктуючим можливість виявити свою ворожість один до одного. На людях це варто робити винятково в замаскованому вигляді: можна зіштовхнути учасників конфлікту в спортивному змаганні, диспуті, грі та ін.

Пряма форма оголення агресії реалізується в такий спосіб: у кабінеті керівник спонукує опонентів конфліктувати в його присутності. Як правило, при третій особі конфлікт не досягає таких крайностей, щоб довелося в буквальному сенсі слова рознімати ворогуючих. Давши їм виговоритися, керівник не відпускає їх, а продовжує роботу. В її основі – примусове слухання опонентами один одного й розширення їхнього духовного обрію.

При реалізації вимоги примусового слухання опонентами один одного керівник домагається, щоб кожний з них, перш ніж відповісти іншому, із граничною точністю повторив останню репліку супротивника. Керівник втручається в діалог, наполегливо вимагаючи виконання цієї вимоги. Звичайно при цьому виявляється, що опоненти не в змозі правильно відтворити репліки один одного, оскільки кожний чує, в основному, себе, а супротивникові приписують слова, які в дійсності не були вимовлені. Фіксуючи увагу конфліктуючих на цьому факті, керівник примушує їх до уважного слухання один

одного. Незвичність такої ситуації зменшує взаємне наприйняття опонентів і сприяє зростанню їхньої самокритичності.

Для розширення можливостей вибору конфліктуючими сторонами стратегій конфліктної поведінки використовуються різні методи своєрідного протоколювання конфлікту із застосуванням магнітофону або відеоманітофону. Після конфлікту запис відтворюється. Як правило, представники конфліктуючих сторін бувають вражені тим, що почули й побачили. Обидва починають розуміти, що поводитися негідно або некрасиво. На цьому тлі керівник приступає до розбору конфлікту, викриваючи все дрібне, непринципове й примітивне, що супроводжувало або викликало конфлікт. Перед конфліктуючими вимальовуються життєві цінності більш високого порядку, духовні цілі, у прагненні до яких опоненти єдині. Бесіда завершується закликком орієнтуватися саме на ці високі цінності й цілі, залишивши поза їх межами зачеплене самолюбство й дріб'язкові особисті рахунки.

Примирення лідерів на особистісному рівні, як правило, веде за собою примирення груп людей, яким ці лідери мають пояснити шляхи розв'язання конфлікту.

Варто підкреслити, що непрямі методи керування конфліктами доречні лише на тлі загальної трудової активності групи, включаючи конфліктуючих. В атмосфері безвідповідальності й роз'єднаності ці методи не тільки не усувають конфліктів, а й можуть навіть сприяти їхньому наростанню й поглибленню.

Форми розв'язання конфліктів

Серед форм вирішення суперечностей у сфері праці виділяють:

- виступи на зборах колективу;
- проведення демонстрацій;
- звернення до преси, на радіо й телебачення;
- звертання до керівництва;
- звертання за підтримкою до депутатів, громадських організацій, партій;
- висування вимог через профспілковий комітет;

- звернення до комісії з трудових суперечок;
- організація пікетів, локаутів;
- страйки, які розглядаються більшістю співробітників як найефективніший засіб боротьби за свої права.

Страйк – вид міжгрупового трудового конфлікту, що полягає у припиненні або скороченні роботи, надання послуг з висуванням вимог економічного, соціального або політичного характеру. Особливості страйку як конфлікту: масовий характер участі в ньому працівників; наявність органів керування; значний вплив страйку на тих, проти кого він спрямований. Страйки класифікують за такими видами:

- 1) загальні, повні, часткові;
- 2) термінові, безстрокові;
- 3) боротьба за права й виступи на знак солідарності.

Не всі види страйків є легальними. Деякі страйки виходять за межі трудового конфлікту, переростаючи в соціальні, а часом і політичні потрясіння. З погляду чинного законодавства, вони повинні визнаватися незаконними. Незаконними вважаються страйки:

а) з політичних мотивів, з вимогами про зміну конституційного ладу, скликання, розпуску або зміни порядку діяльності вищих органів державної влади, відставки їх керівників, а також з вимогами, що тягнуть за собою порушення національної й расової рівноправності або зміни кордонів;

б) оголошені без дотримання встановлених законом процедур.

Припинення роботи як засіб вирішення колективного трудового конфлікту не допускається:

- якщо це створює загрозу життю й здоров'ю людей;
- на підприємствах та в організаціях залізничного й міського громадського транспорту, цивільної авіації, зв'язку, енергетики, оборонних галузей, у державних органах, на підприємствах та організаціях, на які покладене виконання завдань щодо забезпечення обороноздатності, правопорядку й безпеки країни, у

безперервно діючих виробництвах, припинення роботи яких пов'язане з важкими й небезпечними наслідками.

Шляхи вирішення трудових конфліктів

1. Найважливішим механізмом мирного розв'язання трудових конфліктів є **колективний договір, угоди й контракти**, що містять права та обов'язки сторін, які домовляються, у тому числі й при виникненні конфлікту. Сама мета колективного договору, демократичність процедури його прийняття на загальних зборах колективів дозволяють заздалегідь розкривати причини можливих трудових конфліктів, планувати заходи для їх розв'язання.

Якщо трудові колективи беруть зобов'язання не запобігати до страйків у період дії договорів та угод, то колективні договори стають основою правового механізму регулювання трудових конфліктів. У закордонній практиці, наприклад у Швеції, Фінляндії, Німеччині, страйк можливий лише за умов порушення підприємцем колективного договору. Страйк, що проводиться будь якою трудовою чи соціальною групою, крім профспілки, вважається незаконним (*І.А. Грабовський, 1991*).

2. Конфліктні питання у відносинах роботодавця й працівника можуть розглядатися **комісіями з розв'язання трудових суперечок або арбітражними судами**. Працівник має право, минаючи виборчий профспілковий орган, звернутися до суду після розгляду конфлікту в комісії з розв'язання трудових суперечок (*С.Г. Пушкарьова, 1993*).

3. Вирішенню трудових конфліктів сприяє **робота рад і конференцій трудових колективів, регіонів й окремих галузей** за участю представників керівництва галузі або керівництва регіону.

4. Позитивно зарекомендувало себе **прийняття відомчих і міжвідомчих конвенцій** між представниками державних органів, роботодавцями й профспілками (*А.В. Бутаков, 1993*).

Мінімум страйків в Австрії, Японії, Швейцарії та інших країнах пояснюється таким чином:

По-перше, гнучкою диференціацією заробітної плати працівників залежно від якості їхньої праці.

По-друге, рівним статусом всіх працівників при користуванні їдальнями, медичними установами, службовими машинами, скасуванням на підприємствах пільг і привілеїв.

По-третє, умови оплати праці й відпочинку там ретельно регулюються колективним договором.

По-четверте, всі працівники реально беруть участь у керівництві, мають доступ до інформації про розподіл прибутку, залучаються до вирішення кадрових питань, обговорення умов праці.

Конструктивне вирішення конфліктів

Серед впливів на розвиток конфлікту центральне місце належить його розв'язанню. Далеко не всі конфлікти можна попередити. Тому дуже важливо вміти гідно виходити з конфлікту. У одній зі своїх статей Д. Карнегі писав: *“Я був слухачем, і учасником багатьох суперечок, мав можливість оцінити їх результати та дійшов висновку, що існує лише один спосіб дійти найкращого результату у суперечці – це уникнути її”*. У дев'яти випадках із десяти по закінченні суперечки кожен з її учасників упевнюється в своїй абсолютній правоті ще стійкіше, ніж раніше. *“Суперечку виграти неможливо, тому що програючи її, ви програєте, але й виграючи, ви також програєте. Чому? Припустимо, ви своїми аргументами переконали опонента, доводячи, що він зовсім не розуміється в даному питанні. І що тоді? Ви почуваетесь чудово, а він? Ви змусили його пройти через приниження. Ви поранили його гордість. І ваш тріумф викличе в нього прагнення помсти. Таким чином, той, кого переконали проти волі, залишається зі своєю думкою”*.¹

У конфліктології стало традиційним завершальний етап у розвитку конфлікту позначати терміном **розв'язання** або **вирішення** конфлікту. Використовують також інші поняття, які відображають специфіку і повноту припинення конфліктних дій, наприклад "згасання" (В.В. Бойко, А.Г. Ковальов, 1983), "подолання" (Я.Ф. Феденко, В.П. Галицький, 1981), "припинення" (А.А. Каменев, 1984), "самовирішення" (А.Я. Анцупов, 1992), "згасання" (О.Б. Добрович), "урегулювання" (А. Хілл, 1978),

¹ Карнегі Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей – К.: Наукова думка, 1991. – 224 с.

"усунення" (Р. Аккоф, Ф. Емері, 1982), "улагоджування" (Л.Я. Газман, 1998) та ін. Складність і багатоваріантність розвитку конфлікту вимагають неоднозначності у способах і формах його завершення. Із зазначених понять найбільш широким є **завершення конфлікту, що полягає в закінченні конфлікту з будь-яких причин.** Основні форми завершення конфлікту: розв'язання, урегулювання, згасання, усунення, переростання в інший конфлікт.

Розв'язання конфлікту – це спільна діяльність його учасників, спрямована на припинення протидії й вирішення проблеми, що привела до зіткнення.

При завершенні конфлікту не завжди вирішується протиріччя, що лежить в його основі (рис. 8.1).

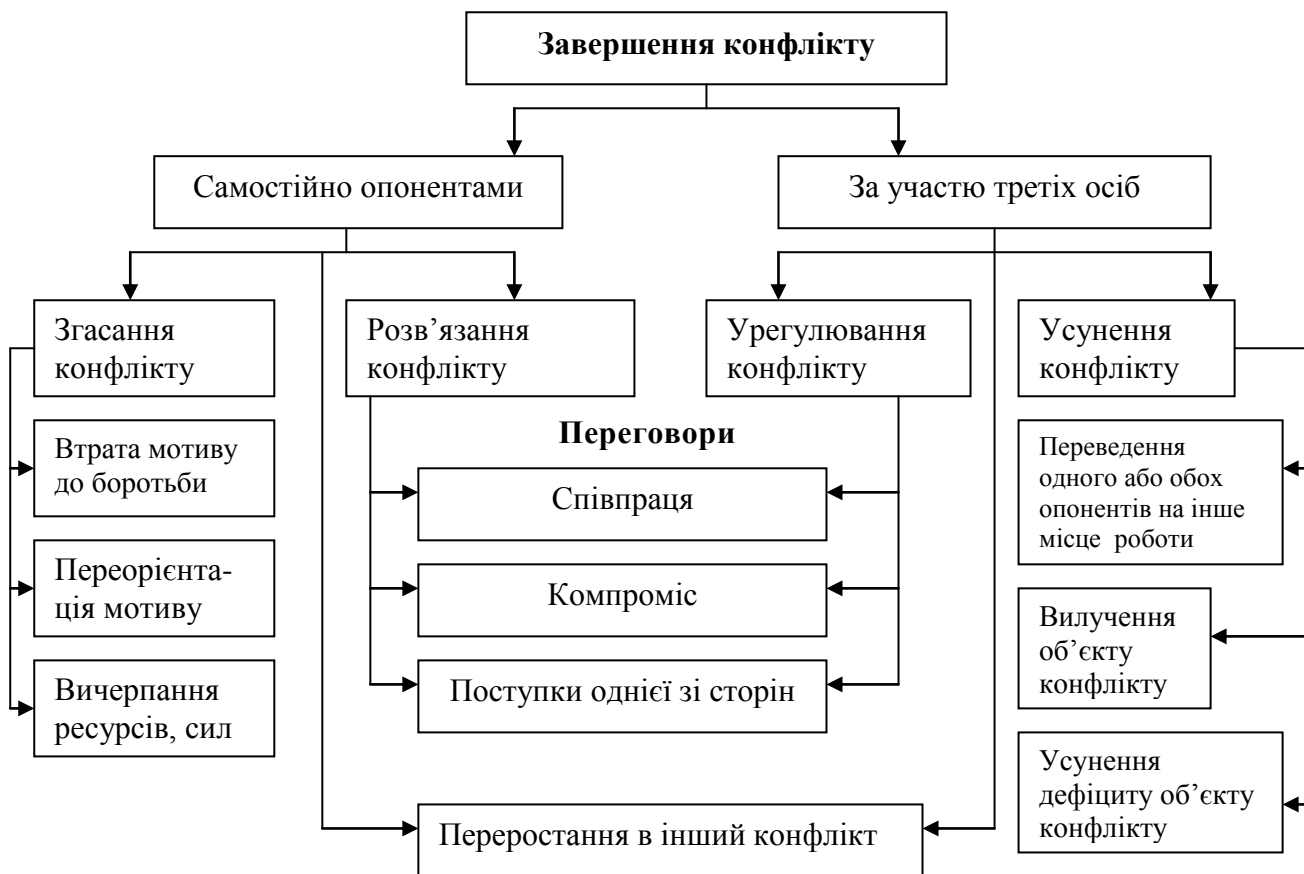


Рис. 8.1. Основні форми завершення конфлікту

Урегулювання конфлікту передбачає активність обох сторін щодо перетворення умов, у яких вони взаємодіють, усунення причин конфлікту. Для цього необхідна зміна самих опонентів (або хоча б одного з них), їхніх позицій, які вони

відстоювали в конфлікті. Часом, розв'язання конфлікту ґрунтується на зміні ставлення опонентів до його об'єкта або один до одного.

Усунення конфлікту відрізняється від розв'язання тим, що **в усуненні протиріччя між опонентами бере участь третя сторона**. Її участь можлива як за згодою протиборчих сторін, так і без їхньої згоди.

Тільки близько 62 % конфліктів між керівниками й підлеглими розв'язуються або регулюються (О.І. Шипілов, 1993). В 38 % конфліктів протиріччя не лише не розв'язуються, а ще й загострюється. Це відбувається тоді, коли конфлікт згасає (6 %), переростає в іншій (15 %) або усувається адміністративним шляхом (17 %).

Згасання конфлікту – це тимчасове припинення протидії при збереженні основних ознак конфлікту: протиріччя й напружених відносин. Конфлікт переходить з "явної" форми у приховану.

Загасання конфлікту зазвичай відбувається в результаті:

- втрати мотивації до протиборства (об'єкт конфлікту втратив свою актуальність);
- переорієнтації мотиву, перемикання на невідкладні справи й т.п.;
- виснаження ресурсів, сил і можливостей для боротьби.

Під **усуненням конфлікту** розуміють такий вплив на нього, в результаті якого ліквідуються основні структурні елементи конфлікту. Незважаючи на "неконструктивність" усунення, існують ситуації, які вимагають швидких і рішучих впливів на конфлікт (погроза насильства, загибелі людей, дефіцит часу або матеріальних ресурсів). Усунення конфлікту можливе за допомогою наступних способів:

- вилучення з конфлікту одного з опонентів (переведення до іншого відділу, філії; звільнення з роботи);
- виключення взаємодії опонентів на тривалий час (відправлення у відрядження одного або обох і т. п.);
- усунення об'єкту конфлікту (мати забирає в дітей, що сваряться іграшку, через яку виник конфлікт).

Переростання в інший конфлікт відбувається, коли у відносинах сторін виникає нове, більш значуще протиріччя й відбувається зміна об'єкту конфлікту.

Результат конфлікту розглядається як результат боротьби сторін з позицій їхнього ставлення до об'єкту конфлікту.

Завершенням конфлікту можуть бути:

- усунення однієї або обох сторін;
- припинення конфлікту з можливістю його поновлення;
- перемога однієї зі сторін (оволодіння об'єктом конфлікту);
- розподіл об'єкту конфлікту (симетричне або асиметричне);
- згода щодо правил спільного використання об'єкту;
- рівнозначна компенсація одній зі сторін за володіння об'єктом іншою стороною;
- відмова обох сторін від зазіхань на даний об'єкт;
- альтернативне визначення таких об'єктів, які задовольняють інтереси обох сторін.

Для оцінки міри конструктивності розв'язання конфлікту необхідно обґрунтувати відповідні критерії розв'язання конфлікту.

На думку американського конфліктолога *М. Дойча* (1976), основним критерієм вирішення конфлікту є **задоволеність сторін його результатами**. Вітчизняний педагог *В.М. Афонькова* (1975) виділила наступні критерії розв'язання конфлікту:

- припинення протидії;
- усунення факторів, що травмують;
- досягнення мети однією з конфліктуючих сторін;
- зміна позиції індивіда;
- формування навички активної поведінки індивіда в аналогічних ситуаціях у майбутньому.

Критеріями конструктивного вирішення конфлікту є **ступінь розв'язаності суперечності, що лежить в основі конфлікту, і перемога в ньому правого опонента**. Важливо, щоб при розв'язанні конфлікту було знайдене рішення

проблеми, через яку він виник. Чим повніше вирішується протиріччя, тим більше шансів для нормалізації стосунків між учасниками, менша ймовірність переростання конфлікту в нове протиборство. Не менш істотною є перемога правої сторони. Утвердження істини, перемога справедливості сприятливо позначаються на соціально-психологічному кліматі навчального закладу, ефективності спільної діяльності, слугують попередженням особам, які потенційно можуть прагнути досягти сумнівної із правової або моральної точки зору мети за допомогою конфлікту. Необхідно пам'ятати, що в неправої сторони теж є свої інтереси. Якщо їх взагалі ігнорувати, не прагнути переорієнтувати мотивацію неправого опонента, то це надалі може загрожувати новими конфліктами.

Умови й фактори розв'язання конфліктів

Більшість умов і факторів успішного розв'язання конфліктів має психологічний характер, оскільки відображає особливості поведінки й взаємодії опонентів. Деякі дослідники виділяють організаційні, історичні, правові та інші фактори. Розглянемо їх докладніше.

Припинення конфліктної взаємодії – перша й очевидна умова початку розв'язання будь-якого конфлікту. Доти, допоки будуть вживатись будь-які заходи з одного або іншого боку щодо утвердження своєї позиції або послаблення позиції опонента за допомогою насильства, йтися про розв'язання конфлікту не може.

Пошук загальних або близьких за змістом точок дотику в інтересах опонентів є двобічним процесом, що передбачає аналіз опонентами як своїх цілей та інтересів, так і цілей та інтересів іншої сторони. Якщо сторони хочуть розв'язати конфлікт, вони повинні зосередитися на інтересах, а не на особистості опонента (*Р. Фішер, У. Юри, 1990*).

При розв'язанні конфлікту зберігається стійке негативне ставлення сторін одна до одної. Воно виражається в негативній думці про опонента й у негативних емоціях щодо нього. Щоб приступити до розв'язання конфлікту, необхідно пом'якшити це негативне ставлення. Головне – **знижити інтенсивність негативних емоцій**, які переживаються стосовно опонента.

Водночас доцільно **перестати бачити в опоненті ворога, супротивника**. Важливо зрозуміти, що проблему, через яку виник конфлікт, краще вирішувати спільно, об'єднавши зусилля.

Цьому сприяють:

- критичний аналіз власної позиції та дій. Виявлення й визнання власних помилок знижує негативне сприйняття опонента;
- прагнення зрозуміти інтереси іншого. Зрозуміти – не означає прийняти або виправдати. Однак це розширить уявлення про опонента, зробить їх більш об'єктивними;
- виокремлення конструктивного початку в поведінці або навіть у намірах опонента. Не буває абсолютно поганих чи абсолютно гарних людей або соціальних груп. У кожному є щось позитивне, на що й необхідно спиратися при розв'язанні конфлікту.

Важливо **зменшити негативні емоції протилежної сторони**. Серед ефективних у цьому прийомів виділяють такі, як позитивна оцінка деяких дій опонента, готовність іти на зближення позицій, звертання до авторитетної третьої сторони, критичне ставлення до самого себе, урівноважена власна поведінка тощо.

Об'єктивне обговорення проблеми, з'ясування сутності конфлікту, уміння сторін бачити головне сприяють успішному пошуку розв'язання протиріччя. Акцентування уваги на другорядних питаннях, турбота тільки про свої інтереси знижують шанси на конструктивне вирішення проблеми.

Коли сторони об'єднують зусилля щодо завершення конфлікту, необхідним є врахування **статусів (посадового положення) один одного**. Сторона, яка займає підлегле положення або має статус молодшого, повинна усвідомлювати межі поступок, які може собі дозволити її опонент. Занадто радикальні вимоги можуть спровокувати сильну сторону на повернення до конфліктного протистояння.

Ще одна важлива умова – вибір оптимальної стратегії розв'язання конфлікту, що відповідає даним обставинам. Успішність завершення конфліктів залежить від того, як конфліктуючі сторони враховують фактори, що здійснюють вплив на цей процес. До них відносимо наступні:

1) **час:** наявність часу для обговорення проблеми, з'ясування позицій та інтересів, вироблення рішень. Скорочення часу вдвічі від наявного в розпорядженні для досягнення згоди призводить до підвищення ймовірності вибору альтернативи, що відрізняється більшою агресивністю;

2) **третя сторона:** участь у завершенні конфлікту нейтральних осіб (інститутів), які допомагають опонентам вирішити проблему. Ряд досліджень (*Е. Корнеліус, 1992; Д.Л. Моїсєєв, 1997; Ю.І. Мягков, 1994; С.Л. Прошанов, 1994; Ш.Фэйр, 1992; А.І. Шипілов, 1993*) підтверджують позитивний вплив третіх осіб на розв'язання конфліктів;

3) **своєчасність:** сторони приступають до розв'язання конфлікту на ранніх стадіях його розвитку. Логіка проста: менше протидії – менше збитків – менше образ і претензій – більше можливостей для того, щоб домовитися;

4) **рівновага сил:** якщо конфліктуючі сторони приблизно рівні за можливостями (рівні статуси, посадове положення, оточення тощо), то вони змушені шукати шляхи до мирного урегулювання проблеми. Конфлікти більш конструктивно вирішуються тоді, коли опоненти на роботі не залежать один від одного;

5) **культура:** високий рівень загальної культури опонентів знижує ймовірність насильницького розвитку конфлікту. Виявлено, що конфлікти в державних установах, навчальних закладах вирішуються більш конструктивно за наявності в опонентів високих ділових і моральних якостей (*Д.Л. Моїсєєв, 1997*);

6) **єдність цінностей:** наявність згоди між конфліктуючими сторонами із приводу того, яким має бути прийнятне рішення. Інакше кажучи, "...конфлікти будуть краще регульованими, коли в їхніх учасників є спільна система цінностей" (*В.А. Отрут, 1987*), спільні цілі, інтереси;

7) **досвід (приклад):** наявність досвіду у вирішенні подібних проблем хоча б в одного з опонентів, а також знання прикладів розв'язання аналогічних конфліктів;

8) **відносини:** гарні стосунки між опонентами до конфлікту сприяють більш повному розв'язанню протиріччя. Наприклад, у міцних родин, де існують щирі взаємини, конфлікти розв'язуються продуктивніше, ніж у проблемних родин.

Розв'язання конфлікту становить собою багатоступеневий процес, що містить у собі аналіз та оцінку ситуації, вибір способу розв'язання конфлікту, формування плану дій, його реалізацію, оцінку ефективності своїх дій.

Етапи розв'язання конфлікту

Аналітичний етап передбачає збір та оцінку інформації з наступних проблем:

1) *об'єкт конфлікту* (матеріальний, соціальний або ідеальний; такий що може бути поділеним або є неподільним; може бути вилученим або заміненним; яка його доступність для кожної із сторін);

2) *опонент* (загальні дані про нього, його психологічні особливості; стосунки опонента з керівництвом; можливості щодо посиленню свого рангу; його мета, інтереси, позиція; правові й моральні основи його вимог; попередні дії в конфлікті, припущені помилки; у чому інтереси збігаються, а в чому ні тощо);

3) *власна позиція* (цілі, цінності, інтереси, дії в конфлікті; правова й моральна основи власних вимог, їх аргументованість і доказовість; припущені помилки й можливість їхнього визнання перед опонентом та ін.);

4) *причини* й безпосередній привід, що призвів до конфлікту;

5) *соціальне середовище* (ситуація в навчальному закладі, соціальній групі; які завдання вирішує організація, опонент, як конфлікт впливає на них; хто і як підтримує кожного з опонентів; якою є реакція керівництва, громадськості, підлеглих, якщо вони є в опонентів; що їм відомо про конфлікт);

6) *вторинна рефлексія* (уявлення суб'єкта про те, як його опонент сприймає конфліктну ситуацію, як він сприймає мене, моє уявлення про конфлікт і т. д.).

Джерелами інформації виступають особисті спостереження, бесіди з керівництвом, підлеглими, неформальними лідерами, своїми друзями й друзями опонентів, свідками конфлікту й т. ін.

Проаналізувавши та оцінивши конфліктну ситуацію, опоненти *прогнозують варіанти розв'язання конфлікту* стосовно відповідності власним інтересам і ситуації, добирають *способи його розв'язання*. Прогнозуються: найбільш сприятливий розвиток подій; найменш сприятливий розвиток подій; найбільш реальний розвиток подій; як розв'яжеться протиріччя, якщо просто припинити активні дії в конфлікті.

Важливо визначити *критерії розв'язання конфлікту*, причому вони повинні визнаватися обома сторонами. До них відносять: правові норми; моральні принципи; думки авторитетних осіб; прецеденти вирішення аналогічних проблем у минулому, традиції.

Дії щодо реалізації наміченого плану проводять, відповідно до обраного способу розв'язання конфлікту. Якщо необхідно, то проводиться *корекція раніше наміченого плану* (повернення до обговорення; висування альтернатив; висування нових аргументів; звертання до третіх осіб; обговорення додаткових поступок).

Контроль ефективності власних дій передбачає критичні відповіді самому собі на питання: Навіщо я це роблю? Чого хочу домогтися? Що утруднює реалізацію наміченого плану? Чи справедливі мої дії? Які необхідно почати дії щодо усунення перешкод у розв'язанні конфлікту?

По завершенні конфлікту доцільно: проаналізувати помилки власної поведінки; узагальнити отримані знання й досвід розв'язання проблеми; спробувати нормалізувати стосунки з недавнім опонентом; зняти дискомфорт (якщо він виник) у відносинах з навколишніми; мінімізувати негативні наслідки конфлікту стосовно власного стану, діяльності й поведінки.

Стратегії виходу з конфлікту

Принципове значення для того, яким способом завершиться конфлікт, має вибір опонентом стратегії виходу з нього.

"Вирішальними для результату конфлікту найчастіше стають стратегії взаємодії, що розвиваються його учасниками" (А.В. Дмитрієв, 2000).

Стратегія виходу з конфлікту становить собою основну лінію поведінки опонента на його заключному етапі. Нагадаємо, що виділяють п'ять основних

стратегій: **суперництво, компроміс, співробітництво, уникання й пристосування** (К. Томас, 1972).

Вибір стратегії виходу з конфлікту залежить від різних факторів. Зазвичай, вказують на наступні:

- особистісні властивості опонента;
- рівень нанесених опонентом збитків й власних збитків;
- наявність ресурсів, статус опонента;
- можливі наслідки;
- значущість розв'язуваної проблеми;
- тривалість конфлікту й т. ін.

Розглянемо доцільність застосування даних стратегій.

Суперництво полягає в нав'язуванні іншій стороні кращого для себе рішення. Воно є виправданим у випадках: явної конструктивності пропонованого рішення; вигідності результату для всієї групи, організації, а не для окремої особистості або мікрогрупи; важливості результату боротьби для того, хто застосовує дану стратегію; відсутності часу на вмовляння опонента.

Багато дослідників вважають дану стратегію збитковою для розв'язання проблем, оскільки вона не надає можливості опоненту реалізувати свої інтереси. Однак, життя надає багато прикладів, коли суперництво виявляється ефективним. Агресора, що захоплює чужу територію, доцільно зупинити твердою стратегією, а не вмовляннями. Проти злочинця, що зазіхає на життя іншої людини, також необхідно використати дану стратегію. Суперництво є доцільним в екстремальних і принципових ситуаціях, при дефіциті часу й високій імовірності небезпечних наслідків.

Компроміс виправданий при бажанні опонентів завершити конфлікт частковими поступками. Він характеризується відмовою від частини вимог, що висувалися раніше, готовністю визнати претензії іншої сторони частково обґрунтованими, готовністю простити. Компроміс є ефективним у випадках: розуміння опонентом, що він і суперник мають рівні можливості; наявності взаємовиключних інтересів; задоволення тимчасовим рішенням; загрози втратити

все. Сьогодні компроміс – одна з найчастіше використовуваних стратегій завершення конфліктів.

Пристосування або поступка, розглядається як змушена або добровільна відмова від боротьби й здача своїх позицій. Прийняти таку стратегію опонента змушують різні мотиви: усвідомлення своєї неправоти, необхідність збереження гарних стосунків з опонентом, сильна залежність від нього; малозначущість проблеми. Крім того, до такого виходу з конфлікту приводять значні втрати, понесені у ході боротьби, загроза ще більш серйозних негативних наслідків, відсутність шансів отримати інший результат, тиск третьої сторони. У деяких ситуаціях за допомогою поступки реалізується принцип «Трьох Д: Дай Дорогу Дурневі».

Відхід від розв'язання проблеми або уникання, є спробою вийти з конфлікту при мінімумі втрат. Відрізняється від аналогічної стратегії поведінки в ході конфлікту тим, що опонент переходить до неї після невдалих спроб реалізувати свої інтереси за допомогою активних стратегій. Власне, йдеться не про розв'язання, а про згасання конфлікту. Відхід може бути цілком конструктивною реакцією на тривалий конфлікт. Уникання застосовується при відсутності сил і часу для вирішення протиріччя, прагненні виграти час, наявності труднощів у визначенні лінії своєї поведінки, небажанні вирішувати проблему взагалі.

Співробітництво вважається найбільш ефективною стратегією поведінки в конфлікті. Воно передбачає спрямованість опонентів на конструктивне обговорення проблеми, розгляд іншої сторони не як супротивника, а як союзника в пошуку рішення. Найефективнішим співробітництвом є в ситуаціях: сильної взаємозалежності опонентів; схильності обох ігнорувати різницю у владі; важливості рішення для обох сторін; неупередженості учасників. Сполучення стратегій визначає, яким способом розв'яжеться протиріччя, що лежить в основі конфлікту.

Ще в 1942 р. американський соціальний психолог *М. Фоллет* звертала увагу на необхідність урегулювання конфліктів, а не придушення їх. Серед таких способів вона виділила **перемогу однієї зі сторін, компроміс та інтеграцію**. Під

інтеграцією розумілося нове рішення, за якого виконуються умови обох сторін, причому жодна з них не несе серйозних втрат. Надалі даний спосіб розв'язання конфлікту одержав назву "співробітництво" (Р. Фішер, У. Юрі, 1990).

Найімовірнішим у розв'язанні конфлікту, на думку вчених-конфліктологів, є використання компромісу, адже кроки назустріч, які робить хоча б одна зі сторін, дозволяють досягти асиметричної (одна сторона уступає більше, інша – менше) або симетричної (сторони роблять приблизно рівні взаємні поступки) угоди. Цінність компромісу виявляється у тому, що він може бути досягнутим у тих випадках, коли сторони обирають різні стратегії. Таке часто буває в житті.

Вивчення досвіду розв'язання конфліктів між керівником і підлеглим (О.І. Шунілов, 1993) показало, що одна третина цих конфліктів завершується компромісом, дві третини – поступкою (переважно підлеглого) і тільки 1–2 % конфліктів завершуються шляхом співробітництва.

Пояснення такої розкиданості в частоті застосування способів розв'язання конфліктів "за вертикаллю" приховується в стереотипах мислення й поведінки українців та особливостях цього виду конфлікту. Більшість з нас орієнтовані на протиборство, вирішення проблем з результатом: „я виграв, він програв”. Десятиліття такий принцип переважав у взаємодії з тими, хто був не таким, як ми, був не згодний з нами.

Крім того, у конфліктах між керівником і підлеглим в 60 % ситуацій начальник є правим у вимогах до підлеглого (недогляду по роботі, несумлінного виконання обов'язків, неретельності і т. д.). Тому більшість керівників послідовно проводять у конфлікті стратегію суперництва, домагаючись від підлеглого бажаної поведінки.

Розглянуті способи розв'язання конфлікту на практиці реалізуються шляхом **силового придушення** однієї зі сторін або шляхом переговорів (компроміс, співробітництво, а іноді й поступка).

Силоне придушення – це продовження застосування стратегії суперництва. У цьому випадку сильна сторона досягає своїх цілей, домагається від опонента відмови від первинних вимог. Сторона, що поступилася, виконує вимоги

опонента або приносить вибачення за припущені недоліки в діяльності, поведінці або спілкуванні. Якщо ж сторони розуміють, що проблема є важливою для кожної з них і вона вартує того, щоб її вирішити з урахуванням обопільних інтересів, то вони використовують шлях **переговорів**.

Основні технології компромісу й співробітництва

Важливо нормалізувати відносини опонентів напередодні переговорного процесу. Одним з прийомів, що дозволяє зробити це, є техніка ПРІЗН (последовних реципрочних ініціатив щодо зниження напруги).

Метод ПРІЗН запропонований соціальним психологом *Ч. Осгудом* й успішно застосовується при розв'язанні конфліктів різного рівня: міжнародних, міжгрупових, міжособистісних (*Б. Беті*, 1991; *П. Уолтере*, 1983). Він містить у собі наступні правила:

- робити щирі, публічні заяви про те, що одна зі сторін конфлікту хоче зупинити ескалацію конфлікту;

- пояснювати, що примирливі кроки обов'язково будуть зроблені.

Повідомити, що, як і коли буде зроблено;

- виконувати обіцяне;

- спонукати опонента до обміну поступками, але не вимагати їх, як умови виконання власних обіцянок;

- поступки повинні здійснюватися протягом досить тривалого часу й навіть у тому випадку, якщо інша сторона не відповідає взаємністю. Вони не повинні призводити до збільшення вразливості сторони, яка їх здійснює.

В основі компромісу лежить технологія "вчинок зближення" або, як її ще називають, **торгу**. Вважається, що компроміс має недоліки: суперечки з приводу позицій призводять до урізаних угод; створюється ґрунт для вивертів; можливе погіршення стосунків, тому що можуть бути погрози, тиск, зрив контрактів; за наявності декількох сторін торг ускладнюється й т. п.

На думку *Д. Лоуэлла*: "Компроміс – гарна парасолька, але поганий дах; на якийсь час він доцільний, нерідко потрібний у міжпартійній боротьбі й майже ніколи не потрібний тому, хто керує державою" (1994).

Незважаючи на це, у реальному житті компроміс застосовується часто. Для його досягнення може бути рекомендована **техніка відкритої розмови** (А.Я. Анцупов, 1992), що полягає в наступному:

- заявити, що конфлікт не вигідний обом;
- запропонувати припинити конфлікт;
- визнати свої помилки, вже зроблені в конфлікті. Вони безумовно є, і визнати їх для вас майже нічого не коштує;
- зробити поступки опонентові, де це можливо, у тому, що в конфлікті не є для вас головним. У будь-якому конфлікті можна знайти кілька дріб'язків, якими нічого не варто поступитися. Можна поступитися їй у серйозних, але не принципових речах;
- висловити побажання щодо поступок, необхідних з боку опонента. Вони, як правило, стосуються ваших основних інтересів у конфлікті;
- спокійно, без негативних емоцій обговорити взаємні поступки, за необхідності й можливості їх скоригувати;
- якщо вдалося домовитися, то певним чином зафіксувати, що конфлікт вичерпано.

Спосіб **співробітництва** доцільно здійснювати за методом "**принципових переговорів**" (Р. Фішера, У. Юрі, 1990). Він зводиться до наступного.

Віддалення людей від проблеми: відмежуйте взаємини з опонентом від проблеми; поставте себе на його місце; не йдіть на поводу своїх побоювань; показуйте готовність розібратися з проблемою; будьте твердим стосовно проблеми й м'яким до людей.

Увага до інтересів, а не до позицій: запитуйте: "Чому?" й "Чому немає?"; фіксуйте базові інтереси у повному обсязі; шукайте спільні інтереси; пояснюйте життєвість і важливість ваших інтересів; визнайте інтереси опонента частиною проблеми.

Пропонуйте взаємовигідні варіанти: не шукайте єдину відповідь на проблему; відокремте пошук варіантів від їхньої оцінки; розширюйте коло варіантів

розв'язання проблеми; шукайте взаємну вигоду; з'ясовуйте, чого бажає інша сторона.

Використайте об'єктивні критерії: будьте відкриті для доводів іншої сторони; піддавайтеся не тиску, а лише принципу; у розв'язанні кожної частини проблеми використовуйте об'єктивні критерії; використовуйте декілька критеріїв, які будуть справедливими.

Урегулювання конфліктів за участю третьої сторони

Важливим фактором, що впливає на результативність завершення конфлікту, є участь третьої сторони в його врегулюванні або медіаторство. Це спеціальний вид діяльності, що полягає в оптимізації процесу пошуку конфліктуючими сторонами розв'язання проблеми, що дозволило б припинити конфлікт.

У ролі третьої сторони (медіатора) при врегулюванні конфліктів виступає, як правило, одна людина, рідше – група з двох-трьох і більше професіоналів. У ролі медіаторів можуть виступати й держави (наприклад, Росія в ситуації улагоджування відносин між Іраном і США в 2006 р.).

Медіаторство – один з найдавніших способів розв'язання конфліктів. Воно існувало здавна в Китаї, у країнах Африки, де старійшини роду або племені виступали в якості своєрідних професійних медіаторів, забезпечуючи безконфліктне вирішення проблемних і конфліктних ситуацій (Д. Прюїтт, 1986).

Медіаторство як суспільно значуща діяльність сформувалося в США на початку 60-х рр. XX в. Поява інтересу до професійного медіаторства в країні, де великою є самостійність окремих структур суспільства, стала цілком закономірною. У США випускається ряд журналів, що висвітлюють проблеми медіаторства, наприклад "Щоквартальний журнал медіаторства". В 1983 р. заснований Національний інститут диспутів, у завдання якого входить розробка нових методів медіаторства, а також програм навчання веденню переговорів. У країні діють приватна й державна служби медіаторства (Д. Уолл, 1989).

Хто ж може виступати в ролі третьої сторони в конфлікті? Формальне, або офіційне, медіаторство передбачає наявність у медіатора нормативного статусу або

можливості впливу на опонентів. Неформальне, неофіційне, медіаторство полягає у відсутності нормативного статусу медіатора, але учасники конфлікту визнають неформальний авторитет таких осіб у рішенні подібних проблем.

Як офіційні медіатори можуть виступати:

- міждержавні організації (наприклад, ООН та ін.);
- окремі держави;
- державні правові інститути (арбітражний суд, прокуратура й т.д.);
- урядові або інші державні комісії (наприклад, що створюються для врегулювання страйків і т.д.);
- представники правоохоронних органів (наприклад, дільничний міліціонер стосовно якогось побутового конфлікту);
- керівники підприємств, установ, фірм і т. п.;

На ефективність медіаторства здійснюють вплив такі чинники:

1. Тривалість **конфлікту**. Затяжні конфлікти менш піддаються регулюванню, ніж швидкоплинні.
2. **Характер відносин сторін**. Чим більш складними, напруженими є взаємовідносини сторін, тим менш ефективним буде посередництво.
3. **Обрання тактики й техніки** врегулювання конфліктів визначається ситуацією, а не особливостями медіатора (хоча нерідко вони також відіграють велику роль).

Відомо, що переговорний процес має внутрішній цикл розвитку, в ході якого зростає й спадає довіра учасників до медіатора, їхня потреба в розв'язанні конфлікту. Посередникові важливо вміти вловлювати критичні моменти переговорів, під час яких дії, що ним вживаються, будуть максимально успішними.

1. *Тактика почергового вислуховування* на спільній зустрічі використовується для з'ясування ситуації й вислуховування пропозицій у період гострого конфлікту, коли розз'єднання сторін є неможливим.

2. *Угода* — посередник прагне більшість часу вести переговори за участю обох сторін, при цьому основний акцент робиться на прийняття компромісних рішень.

3. *Човникова дипломатія* — медіатор розділяє конфліктуючі сторони й постійно курсує між ними, узгоджуючи різні аспекти угоди. У результаті, зазвичай, досягається компроміс.

4. *Тиск на одного з опонентів* — більшу частину часу третя сторона присвячує роботі з одним із учасників, у бесідах з яким доводить помилковість його позиції. В остаточному підсумку даний учасник іде на поступки.

5. *Директивний вплив* передбачає акцентування уваги на слабких моментах у позиціях опонентів, помилковості їхніх дій стосовно один одного. Мета — схиляння сторін до примирення.

У літературі виділені й описані конкретні техніки медіаторного процесу й рекомендації щодо їхнього застосування (*Ю.Е. Альошина, 1991*).

На початку роботи медіатор використовує техніки *рефлексивного втручання*, які допомагають йому зорієнтуватися в проблемі, зацікавити учасників конфлікту в процесі медіаторства, підняти свій авторитет в їхніх очах. Медіатор розповідає клієнтам про себе, свої можливості, про медіаторство взагалі, мотивує учасників на ведення переговорів.

Більшість медіаторських технік спрямовано на нормалізацію відносин між сторонами й досягнення розв'язання проблем, які перед ними стоять. Їх часто називають техніками *контекстуального втручання*. Коли клієнти висувують нереальні вимоги один до одного, посередник прагне змінити їх, демонструючи, у чому складається неконструктивність позицій сторін. При прояві сторонами ворожості необхідно жорстко контролювати ситуацію, використовуючи гумор, іронію або натискаючи на сторони, закликаючи їх до усвідомлення наслідків такої поведінки.

Коли одночасно обговорюється багато питань, медіатор прагне спростити ситуацію, виділяючи пріоритетні цілі, визначаючи перелік проблем, пропонуючи сторонам поторгуватися через те, що здається найбільш важливим, і т. д.

На завершальному етапі переговорів, коли посередник уже має чітке подання про те, як і що повинно бути зроблене, він може виступати в ролі судді, активно впливаючи на розв'язання конфлікту. Він використає *техніки незалежного*

втручання, що охоплюють собою показ учасникам плюсів і мінусів угод, пропозицію своїх варіантів рішень, перевоз окресленої домовленості зі сфери бажаного до сфери дійсного (В. Смит, 1987).

Як керівникові регулювати конфлікти

Для керівника дуже важливо враховувати, що соціально-психологічний клімат у колективі впливає на якість спільної діяльності людей. Тому умовою ефективної діяльності керівника є його соціально-психологічна компетентність. Однією з її складових виступає **конфліктологічна компетентність** (С.В. Банікіна, 1997; Л.А. Петровська, 2002). Вона містить у собі:

- розуміння природи суперечностей і конфліктів між людьми;
- формування в себе й підлеглих конструктивного ставлення до конфліктів в організації;
- володіння навичками неконфліктного спілкування у складних ситуаціях;
- уміння оцінювати й пояснювати проблемні ситуації, що виникають;
- наявність навичок керування конфліктними явищами;
- уміння розвивати конструктивні складові конфліктів, що виникають;
- уміння передбачати можливі наслідки конфліктів;
- уміння конструктивно регулювати протиріччя й конфлікти;
- наявність навичок усунення негативних наслідків конфліктів.

Діяльність керівника як посередника передбачає аналіз ситуації й урегулювання конфлікту.

Аналіз конфліктної ситуації полягає в: одержанні інформації про конфлікт; зборі даних про нього; аналізі отриманої інформації; перевірці її вірогідності; оцінці конфліктної ситуації.

Процес урегулювання охоплює: вибір способу врегулювання конфлікту, типу медіаторства; реалізацію обраного способу; уточнення інформації й прийнятих рішень; зняття післяконфліктної напруги у стосунках опонентів; аналіз досвіду врегулювання конфлікту (рис. 8.2).

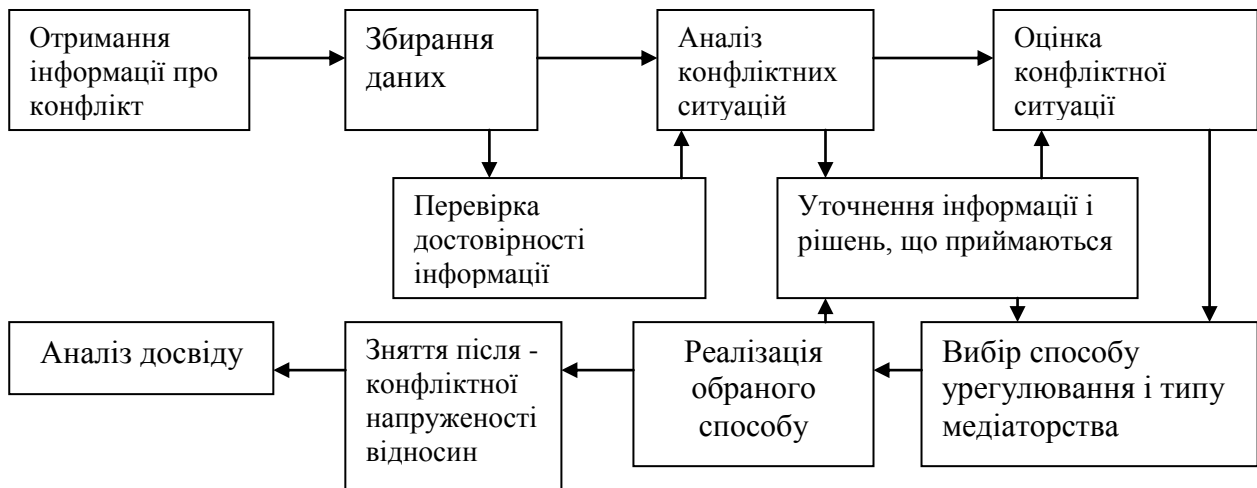


Рис. 8.2. Етапи діяльності керівника з врегулювання конфлікту між суб'єктами навчально-виховного процесу

Керівник отримує інформацію про конфлікт з різних каналів. Він сам може бути свідком конфлікту між співробітниками організації. Один або обидва з учасників можуть звернутися до керівника із проханням допомогти вирішити проблему. Інформація може надійти від найближчого оточення опонентів. Нарешті, інформація щодо необхідності розв'язання конфлікту між підлеглими може надійти від вищого керівництва. Якщо отримана інформація вказує на небезпечний розвиток конфлікту, то керівник припиняє протиставлення опонентів або обмежує їхню взаємодію.

Збір даних про конфлікт відбувається в ході всієї аналітичної роботи. Це інформація про суперечність, що покладена в основу конфлікту, його причини, позиції учасників, їхні цілі, стосунки. Джерелами інформації є опоненти (керівник по черзі розмовляє з кожною зі сторін окремо, вживаючи заходів щодо зниження їхніх негативних емоцій стосовно один одного), їхні керівники або підлеглі, неформальні лідери колективу, їхні друзі, свідки конфлікту, члени їхніх родин.

Важливо відмовитися від споконвічно негативної установки стосовно конфлікту взагалі й до одного з опонентів, зокрема. Необхідно бути об'єктивним, щоб не спотворити сприйняття й розуміння отриманої інформації.

При **аналізі конфліктної ситуації** керівникові потрібно усвідомити сутність проблеми, виявити, в чому полягає суперечність між опонентами, що є об'єктом конфлікту. Керівник оцінює, на якій стадії розвитку перебуває конфлікт, який

збиток нанесений опонентами один одному. Важливо визначити причини конфлікту. Звичайно конфлікти виникають у результаті дії декількох причин, одна-дві з них є домінуючими. Важливо виявити всі причини й привід конфлікту.

Аналізуючи позиції учасників конфлікту, необхідно визначити цілі й інтереси сторін, які їхні потреби не задоволені й генерують конфліктне поведження. Важливо оцінити можливості опонентів по оволодінню 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 й їхній актуальний стан, оцінити, хто підтримує кожну зі сторін, відношення навколишніх до конфлікту. Потрібно уточнити соціально-демографічні дані, індивідуально-психологічні особливості опонентів, їх формальні й неформальні статуси в колективі.

Необхідно постійно **перевіряти вірогідність одержуваної інформації**, уточнювати й доповнювати її, використовуючи особисті спостереження й зустрічі з різними людьми.

Паралельно з аналізом конфліктної ситуації **керівник оцінює її**. Оцінюється ступінь правоти опонентів, можливі варіанти завершення конфлікту і його наслідків при різних варіантах розвитку. Керівник оцінює також свої можливості щодо врегулювання конфлікту. Визначаються можливості опонентів і громадськості.

На ефективність урегулювання конфлікту впливає **вибір керівником способу його розв'язання**. Маючи владу стосовно підлеглих, керівник може реалізувати кожної з розглянутих типів медіаторства (третейський суддя, арбітр, посередник, помічник, спостерігач). Існує два підходи до розуміння ролі керівника в урегулюванні конфлікту.

Перший полягає в тому, що керівникові доцільно орієнтуватися на роль посередника в конфлікті, а не арбітра (*Я.В. Гришина, 2000*). Вважається, що арбітраж має ряд особливостей, які знижують його ефективність при використанні в вирішенні міжособистісних конфліктів, а саме:

- необхідність ухвалення рішення спонукує керівника до пошуків «істини», що є неадекватним підходом до проблеми людських відносин;
- 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;
- рішення проблеми керівником стосується предмету боротьби, але не взаємин сторін, тому повного вирішення конфлікту, що передбачає погодження між учасниками, немає.

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

Модель **арбітр** оптимальна у ситуаціях, коли:

- керівник має справу з конфліктом, що швидко загострюється;
- одна зі сторін явно неправа;
- конфлікт розгортається в екстремальних умовах (аварійна ситуація, бойова обстановка);
- службові обов'язки визначають його дії саме як арбітра (наприклад, в умовах Збройних сил, МВС і т. п.);
- немає часу на детальний розгляд;
- конфлікт короткочасний і незначний.

Керівникові доцільно використати роль арбітра при регулюванні конфліктів «за вертикаллю», особливо якщо опоненти розділені декількома сходами ієрархічної піраміди.

Керівник може виступати в **ролі посередника** при врегулюванні конфліктів у ситуаціях:

- рівності посадових статусів учасників конфлікту;
- тривалих неприязних, складних взаємин сторін;
- наявності в опонентів гарних навичок спілкування й поведіння;
- відсутності чітких критеріїв вирішення проблеми.

Реалізація обраного способу включає роздільні бесіди з опонентами, підготовку до спільного обговорення проблеми, спільну роботу з опонентами й фіксацію закінчення конфлікту. За згодою опонентів керівник може винести проблему на збори колективу або скликати нараду експертів, залучити до посередництва неформальних лідерів або друзів опонентів.

Післяконфліктний період характеризується переживаннями учасників, осмисленням своєї поведінки. Відбувається корекція самооцінок, домагань, ставлення до партнера. Керівникові з метою зняття післяконфліктної напруги доцільно допомогти опонентам здійснити самокритичний аналіз що відбувся, щоб не допустити утворення негативних установок у відносинах, 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 установка, що сформувалася, може зберігатися певний час, і людина буде мимоволі випробовувати антипатію до свого колишнього опонента, мимоволі висловлювати про нього негативні думки й навіть діяти на шкоду йому” (Н.Ф. Феденко, В.П. Галіцький, 1981).

Аналіз отриманого досвіду дозволяє керівникові осмислити свої дії в конфлікті, оптимізувати алгоритм діяльності з регулювання конфліктів серед підлеглих.

Етика регулювання конфліктів

Ефективність керування конфліктами залежить від уміння витримати й дотримати своєрідного “кодексу поведіння” у конфлікті. До основних вимог цього кодексу, на думку Н.М. Власової (1994), необхідно віднести наступні:

1. Налаштуватись на позитивне (принаймні на нейтральне) ставлення до опонента, створити базу для довіри. Перш ніж конфліктувати, накажіть собі “полюбити” опонента і з цим настроєм вступайте у взаємодію з ним. Чому це необхідно? Справа в тому, що конфлікт завжди виникає, коли зачіпають наші інтереси або нам здається, що їх скривджують. Той, хто це робить – ворог. Що ми

бачимо у ворога? Гіршу частину його особистості й ставимося до нього з підозрою й сторожкістю.

Більш раціональним буде, навіть у конфлікті, побачити в опоненті “друга” і кращу частину його особистості. З ким легше розв'язати проблему, що виникла: з ворогом або другом?

Як же представити в опоненті “друга”? Тут доречні наступні поради:

* спочатку розмови поговорити на іншу тему, бажано легку, жартівливу, щодо якої є спільна точка зору. Тим самим створюється база довіри в конфлікті;

* подумайте про його гідність і шляхетність;

* згадайте всі гарні прояви його особистості;

* нарешті, просто з інтересом подивіться на нього як на особистість зі своїми плюсами й мінусами.

2. Пережніть з емоційного на раціональний режим роботи психіки. У конфліктах найчастіше домінують емоції. Це призводить до афекту, коли свідомість просто відключається й людина не відповідає за свої дії. Емоційний підхід завжди спрацьовує на користь опонента. Ми “зависаємо” на з'ясуванні відносин, а справа, вирішення проблеми гальмується. Якщо проблема не вирішується, то відносини або сильно погіршуються, або ведуть до розриву.

Ось чому необхідно відокремлювати своє ставлення, емоції від самої проблеми й не змішувати їх. Важливо при цьому намагатися вирішувати два самостійні завдання: головне – це знайти вирішення проблеми й упорядкувати при цьому відносини. Але якщо рішення не знайдене, треба будь-що зберегти гарні відносини. Адже до пошуку рішення можна повернутися й пізніше, спираючись на збережені взаємини.

3. Дайте опонентові “випустити пару”, говоріть, коли він охолонув. Під час його “вибуху” варто поводитися спокійно, впевнено, але не зарозуміло. Багато чого залежить від того, наскільки ми зуміємо допомогти опонентові знизити внутрішнє напруження. Найбільш доречними прийомами в цьому напрямі можуть бути мовчання, посмішка, рукостискання, вирази жалю й ін.

Якщо це не допомагає, то бажано уявити, що навколо нас є оболонка (аура), через яку не проходять стріли агресії. Таким чином ми бути ізольованими, як у захисному коконі.

У процесі численних досліджень була виявлена цікава закономірність: негативний емоційний вплив підсилюється, якщо отримує підкріплення у вигляді емоційного реагування. Не одержавши підкріплення, негативний емоційний вплив загасає. Основними прийомами, що дозволяють не відповідати на негативний емоційний вплив, можуть бути наступні:

- * не поспішайте реагувати, тримайте паузу;

- * подивіться на себе з боку;

- * знайдіть чим відволіктися;

- * щиро пожалійте про себе опонента;

- * свідомо переведіть свою увагу на інші об'єкти, сконцентруйтеся не на слухових відчуттях, а на зорових й об'єктах що сприймаються почуттєво.

4. *Запропонуйте опоненту спокійно обґрунтувати його претензії. Але попередьте, що будете враховувати лише факти й об'єктивні докази, а не емоції.*

При цьому бажано задіяти такі основні прийоми:

- * використати різноманітні відкриті питання. Наприклад: “Те, що ви говорите, стосується фактів чи уявлень, здогадок?”;

- * скоротити число пропонуванних претензій. Наприклад, скажіть: «Ваші претензії допоможуть мені покращити роботу, тому виділіть найважливіше й першорядне»;

- * перевести ці претензії на рівень конкретного кінцевого результату, що бажає мати опонент;

- * попросити в опонента поради, запитайте, як би він усунув те, що викликало його претензії. Але при цьому не виправдуйтеся, не звинувачуйте інших, не посилайтеся на обставини;

- * завершити контакт на позитивній ноті, наприклад подякуйте опонентові за те, що підказав ще один критичний момент у вашій діяльності.

5. *Збивайте можливу агресію несподіваними прийомами.* Головним завданням при цьому є зниження рівня негативних емоцій, а в ідеалі – і переключення опонента з негативних емоцій на позитивні. До таких прийомів можна віднести наступні:

* довірчо попросіть в опонента ради;

* поставте несподіване запитання зовсім про інше, але значуще для співрозмовника;

* нагадайте про те, що зв'язувало в минулому й було приємним;

* скажіть комплімент («У гніві ви ще більш прекрасні»).

6. *Запропонуйте опонентові висловити свої варіанти розв'язання проблеми:*

* не шукайте винних і не пояснюйте стан, що створився, а шукайте спільно вихід з нього;

* не зупиняйтеся на першому прийнятному варіанті, а створіть спектр варіантів, потім з нього виберіть кращий;

* варто шукати взаємоприйнятний варіант рішення, шукайте точки дотику;

* якщо не можете домовитися, то шукайте об'єктивну основу угоди (нормативи, закон, факти, що існують положення, інструкції й ін.).

7. *Давайте оцінку тільки діям і вчинкам опонента, а не його особистості, не перескакуйте з проблеми на особистість.* Не зачіпайте його гідності. Він цього не простить, навіть якщо й поступиться натиску. Можна сказати: «Ви вже двічі не виконали свою обіцянку», але в жодному разі не можна говорити опонентові: «Ви – необов'язкова людина».

8. *Як луна за допомогою питань повторюйте зміст його висловлювань і претензій:* твердження викликають опір, а питання – відповіді. Прикладами таких питань можуть бути наступні: «Чи правильно я вас зрозумів?», «Ви хотіли сказати...?», «Якщо я вас правильно зрозумів...». Ця тактика усуває непорозуміння й демонструє увагу й повагу до людини. Адже зрозуміти – не значить погодитися з опонентом.

9. *Не бійтеся вибачитися, якщо відчуваєте, що винуваті, але зробіть це швидко, рішуче й не наприкінці розмови.* Проходження такої лінії поведінки,

по-перше, обеззброює опонента й випереджає можливу критику, і по-друге, викликає в нього повагу, адже до вибачення здатні лише впевнені й зрілі особистості. Вибачення може стати самим недорогим і вагомим внеском у вирішення проблеми.

10. Оформіть прийняту домовленість й обумовте взаєностосунки на майбутнє. Якщо зайшли в конфлікті у глухий кут, то повертайтеся назад, до тієї крапки, де ваші інтереси збігалися. Фіксуйте кожну досягнуту згоду.

11. Якщо конфлікт переходить у скандал, то замовкніть першим. Люди почувають себе ніяково в мовчанні, особливо якщо не праві або невпевнені у своїх висловлюваннях. Мовчання часто сприймається як безвихідне положення, а інша сторона в цій ситуації іноді пропонує кращий вихід. Мовчання дозволяє вийти зі сварки. У будь-якому конфлікті – дві сторони, а якщо одна зникла, то з ким сваритися? Але при цьому мовчання не повинне бути образливим (без глузування, зловтіхи, виклику й т. д.).

12. Усіляко уникайте характеристик емоційного стану опонента. “Заспокійливі” фрази, типу “Ну от, поліз у пляшку!”, “А чого ти кип’ятися? Чого бісишся?», тільки зміцнюють й підсилюють розвиток конфлікту.

Ключовим у врегулюванні конфлікту на етичних засадах є створення нової ситуації у відносинах сторін, що сприяє врегулюванню існуючого між ними конфлікту (Я.В. Гришина, 2000). Для цього нерідко запрошують компетентного спеціаліста – конфліктолога чи психолога, який при врегулюванні протистояння вважає своїм стратегічним завданням не вплив на опонентів, а спонукання їх до перенесення конфлікту в ситуацію спільного пошуку рішення.

Психолог організує роботу з конфліктуючими у двох площинах.

Перша являє собою **організацію й проведення переговорного процесу**, у ході якого сторони приходять до вироблення погодженого рішення. Це дозволяє вирішити проблему конфлікту, погодити інтереси обох сторін. Здійснення взаємодії по типу «тріади» (опонент – психолог – опонент) робить учасників конфлікту більш поступливими, тому що вони

схильні розглядати свої поступки як поступки психологові, а не протилежній стороні. Таким чином, психолог дозволяє опонентам зберегти обличчя (Д. Прюїтт 1986).

Інша площина діяльності психолога полягає в **наданні психологічної допомоги опонентам**. Важливе завдання такої допомоги – відновлення відносин сторін. У випадку успіху психологові вдається перетворити відносини недавніх опонентів у новий якісний стан.

Послідовність діяльності психолога при регулюванні конфлікту відповідає розглянутій вище логіці. Вона охоплює нарізні зустрічі з опонентами, формування позитивного настрою учасників на спільну роботу, а також етап спільної роботи. Спільна робота може бути організована з використанням системи ІУР (інтегративне ухвалення рішення), запропонованої А. Філли (1975). Вона складається з шести кроків.

1. Аналіз і корекція ситуації з метою створення сприятливого клімату.
2. Аналіз і корекція меседжів. За допомогою спеціальних процедур з'ясовуються причини конфлікту й позиції учасників.
3. Аналіз і корекція відносин. Учасники визначають свої почуття стосовно конфлікту й один одного.
4. Визначення проблеми.
5. Пошук рішення.
6. Ухвалення рішення. Оцінка альтернативних рішень і досягнення згоди щодо одного з них.

При роботі психолога з різними типами конфліктів можуть бути відмінності в посередницькій діяльності.

Так, процес регулювання сімейного конфлікту включає чотири етапи (Ю.Е. Альошина, 1991).

1. Розігрів. На початку роботи психолог робить все, щоб чоловік і жінка почували себе комфортно.

2. Зняття перешкод. Психолог виявляє сумніви й бар'єри щодо майбутньої процедури медіаторства, які існують у конфлікуючих сторін, і налаштовує опонентів на конструктивну роботу.

3. Висновок угоди. Психолог допомагає подружжю більш чітко сформулювати вимоги один до одного й знайти компромісні рішення, які влаштовували б обидві сторони.

4. Прояснення ситуації. Цей етап характерний для сімейного медіаторства. Посередник допомагає колишнім опонентам розповісти один одному про ті почуття й страхи, які заважали їм раніше досягти угоди, а найчастіше й просто поговорити один з одним відверто. Емоційне розкриття опонентів закріплює результати медіаторства й створює передумови безконфліктного спілкування надалі (*Б. Рій, 1989; К. Стейнер, 1993*). Чим більш відкрито поведуться чоловік і жінка стосовно один до одного, тим міцнішим є шлюб (*В.Г. Каменська, 1999*).

Існують **етичні принципи**, згідно із якими організується посередницька діяльність психолога.

Нейтральність стосовно опонентів. Психолог не прагне виявити праву й неправу сторони. Він ставиться до ситуації максимально об'єктивно. Психолог не повинен залежати від конфлікуючих сторін.

Безоцінність позиції. Психолог не дає оцінок діям або позиціям опонентів. Він спонукає їх до самоаналізу своїх дій, допомагає приймати рішення.

Конфіденційність. Будь-яка інформація особистого характеру, отримана від учасника конфлікту, не може бути використана на шкоду йому або передана іншим особам без його згоди.

Процедурний характер діяльності. Завдання психолога – організувати процедуру обговорення, орієнтуючи опонентів на співробітництво. Зміст процесу залежить від учасників.

Стимулювання співробітництва. Психолог заохочує опонентів зробити кроки, спрямовані на нормалізацію відносин, спонукує їх до цього, забезпечуючи перехід від конфронтації до співробітництва.

Робота з процесом, а не з рішенням. Психолог несе відповідальність не за характер прийнятих рішень, а тільки за організацію руху до цих рішень. Діяльність психолога щодо врегулювання конфлікту полягає не тільки в медіаторстві, але також у наданні психологічної допомоги учасникам, у якій присутні елементи психодіагностики, консультування й психотерапевтичної роботи.

Переговорний процес як спосіб розв'язання конфліктів

Переговори – це історично виправданий, універсальний засіб людського спілкування. Вони дозволяють знаходити згоду там, де інтереси не збігаються, думки або погляди розходяться. В історичному плані розвиток переговорів йшов за трьома напрямками: дипломатичному, торговельному й розв'язання суперечок. Нижче переговори розглядаються як засіб завершення конфлікту, коли опоненти вичерпали інші можливості розв'язання протиріччя.

Сутність, види й функції переговорів

Сторони приходять до розуміння необхідності переговорів тоді, коли конфронтація не дає результатів або стає не вигідною. Виділяють два види переговорів, що ведуться в рамках конфліктних відносин та в умовах співробітництва. Переговори, орієнтовані на співробітництво, не виключають того, що в сторін можуть з'явитися серйозні розбіжності, і на цьому ґрунті виникає конфлікт. Можлива й протилежна ситуація, коли після врегулювання конфлікту колишні суперники починають співробітничати. **Переговори потрібні для прийняття спільних рішень.** Кожний учасник переговорів сам вирішує, погоджуватися чи ні на ту або іншу пропозицію.

Спільне рішення — це єдине рішення, що сторони розглядають як **найкраще в даній ситуації.**

Переговори не потрібні, якщо протиріччя можна перебороти на основі законодавчих або інших нормативних актів. Однак багато питань легше, дешевше й швидше вирішувати не через судові інстанції, а шляхом переговорів. У США такі ситуації становлять 90–95 % всіх цивільних позовів (Ю.Е. Алешина, 1991).

Існують різні підходи до **класифікації переговорів.** Один з них ґрунтується на виділенні різних цілей їхніх учасників (Е.І. Степанов, 2000).

1. **Переговори щодо продовження діючих угод.** Наприклад, тимчасової угоди про припинення воєнних дій.
2. **Переговори про нормалізацію.** Проводяться для переводу конфліктних відносин на більш конструктивне спілкування опонентів. Часом в них бере участь третя сторона.
3. **Переговори про перерозподіл.** Одна зі сторін вимагає змін на свою користь за рахунок іншої. Ці вимоги, як правило, супроводжуються погрозами з боку наступаючої сторони.
4. **Переговори про створення нових умов.** Їх мета – формування нових відносин, підписання нових угод.
5. **Переговори щодо досягнення побічних ефектів.** Вирішуються другорядні питання (демонстрація миролюбства, з'ясування позицій, відволікання уваги й т. д.).

Залежно від того, які цілі переслідують учасники переговорів, виділяються різні **функції переговорів** (А.Г. Здравомислов, 1994):

- інформаційна (сторони зацікавлені в обміні поглядами, але не готові з якихось причин до спільних дій);
- комунікативна (налагодження нових зв'язків, відносин);
- регуляції й координації дій;
- контролю (наприклад, із приводу виконання угод);
- відволікання уваги (одна зі сторін прагне виграти час для перегрупування або нарощування сил);
- пропаганди (дозволяє одній зі сторін показати себе у вигідному світлі в очах громадськості);
- зволікань (одна зі сторін іде на переговори, щоб вселити надію в опонента на рішення проблеми, заспокоїти її).

Існують три типи **спільних рішень** учасників переговорів:

- 1) компромісне, або "серединне рішення";
- 2) асиметричне рішення, відносний компроміс;
- 3) знаходження принципово нового рішення шляхом співпраці.

Розглянемо їх докладніше стосовно проблеми переговорів.

Перший тип рішення – **компроміс**, коли сторони йдуть на взаємні поступки. Це типове рішення на переговорах. Компроміс реальний тоді, коли сторони готові задовольнити хоча б частину інтересів один одного. При цьому важливо наявність критеріїв, які дозволили б визначити законність вимог або рівність поступок. Ще краще, якщо рівноцінність кроків назустріч один одному може бути оцінена кількісно.

Однак частіше доводиться зустрічатися із ситуаціями, коли критерії нечіткі або ж сторони не можуть знайти ту "середину", стосовно якої вони можуть рухатися, поступаючи один одному. У таких випадках необхідно шукати поле інтересів. Роблячи більші поступки щодо менш значущого для себе питання, але більш значущого для опонента, учасник переговорів одержує більше по іншому питанню, що представляється йому найбільш важливим. У результаті відбувається "розмін" поступками на переговорах. Важливо, щоб ці поступки не виходили за межі мінімальних значень інтересів обох сторін.

Ця умова одержала назву "принцип Парето" за ім'ям відомого італійського вченого *Вільфредо Парето*, що обґрунтував даний принцип ще в 1904 р.

Другий тип. Коли статуси, можливості влади й контролю, а також інтереси сторін не дозволяють їм знайти "серединне" рішення, то сторони можуть прийти до **асиметричного рішення**. Тоді поступки однієї сторони значно перевищують поступки іншої. Опонент, що одержує явно менше умовної половини, свідомо йде на це, оскільки інакше він понесе ще більші втрати. Асиметричність рішення спостерігається при закріпленні за допомогою переговорів поразки однієї зі сторін. Ступінь асиметричності може бути різною.

Третій тип рішення полягає в тому, що учасники переговорів розв'язують протиріччя **шляхом знаходження принципово нового рішення**, що робить дане протиріччя несуттєвим. Принципи прийняття такого рішення розроблені американськими фахівцями *Р. Фішером й У. Юри* (1982) і опубліковані на початку 80-х рр. Їхня праця тільки в США витримала 16 видань і переведена в 30 країнах

світу. Цей спосіб ґрунтується на аналізі щирого співвідношення інтересів, що вимагає копіткої, відкритої й творчої роботи обох сторін.

Вихід на нове рішення можливий через зміну системи цінностей, наприклад, включенням даної проблеми в більш широкий контекст. Тому на переговорах часом корисно вийти за межі, поставлені учасниками, розглянути проблему ширше за початково задані позиції, і тоді від сторін взагалі може не знадобитися поступок. Пошук принципово нового рішення більш складний, вимагає нестандартного підходу. Але він відкриває й зовсім інші перспективи. Інакше кажучи, якщо компроміс й асиметричне рішення – це арифметика переговорів, те принциповий підхід – це вже алгебра переговорного процесу.

Динаміка переговорного процесу

Переговори як складний процес, є неоднорідними за своїми завданнями, складаються з декількох етапів: підготовки до переговорів, процесу їхнього ведення, аналізу результатів, а також виконання досягнутих домовленостей. Динаміка переговорів розробляється в останні роки *М.М. Лебедевою* (1993, 1998, 2002). Розглянемо дані етапи більш докладно.

Підготовка до переговорів

Переговори починаються задовго до того, як сторони сядуть за стіл. Фактично вони починаються з того моменту, коли одна зі сторін (або посередник) виступить ініціатором проведення переговорів й учасники займуться їхньою підготовкою. Від того, як буде проведена підготовка, багато в чому залежить майбутнє переговорів і прийнятих на них рішень. Підготовка до переговорів ведеться за двома напрямками: організаційному й змістовому.

До організаційних моментів підготовки відносять: формування делегації, визначення місця й часу зустрічі, порядку денного кожного засідання, узгодження із зацікавленими організаціями дотичних їхніх питань. Велике значення має формування делегації, визначення її глави, кількісного й персонального складу. Буває так, що главою делегації на переговорах призначають людину виходячи лише з посадового статусу, не беручи до уваги її компетентність щодо обговорюваної проблеми. Важливо, щоб делегація являла собою єдину команду, де

всі працюють на успіх переговорів, а не на те, щоб краще виглядати в очах керівництва. Як відзначав американський філософ *Емерсон*, "весляра на багатovesельному судні не хвалять за оригінальні манери".

Змістовна сторона підготовки до переговорів включає: аналіз проблеми й інтересів учасників; формування загального підходу до переговорів і власної позиції на них; визначення можливих варіантів рішення. Перш ніж сторони почнуть готуватися до переговорів, аналізується проблема, що буде вирішуватися. У чому її суть? Чи є інші шляхи її вирішення, що вимагають менших витрат і зусиль? Вони можуть бути виявлені як у межах односторонніх дій, так і на основі переговорів з опонентом. Необхідно виробити загальний підхід до переговорів – **їхню концепцію**. На відміну від позиції, концепція переговорів – менш мінливий елемент. При формуванні загального підходу до переговорів визначаються завдання, які будуть реалізовуватися на них. Необхідно визначити можливі варіанти рішення. Розробляються різні варіанти рішення, їхня оцінка, ранжування залежно від ступеня їхньої прийнятності для обох сторін.

Учасники повинні продумати пропозиції, що відповідають тому або іншому варіанту рішення, а також їхню аргументацію. Пропозиції є ключовими елементами позиції. Навіть гарна ідея, не будучи оформленою в ясну форму пропозицій, може загинути. Формулювання пропозицій повинне бути простим і не допускати двозначності. Аргументація завжди повинна бути об'єктивною.

Для підвищення ефективності підготовки доречним є:

- проведення економічної, правової або іншої експертизи;
- складання балансових аркушів (на аркуші паперу записують різні варіанти рішення, а проти кожного з них – можливі позитивні й негативні наслідки його прийняття);
- проведення групового обговорення окремих питань переговорів за методом "мозкового штурму";
- експертне опитування по оцінці варіантів рішень;
- використання комп'ютерної техніки для імітаційного моделювання; виявлення ступеня ризику й невизначеності; вибір норм і процедур для прийняття

рішень; оптимізація процесу прийняття рішень із використанням комп'ютера в якості "третьої сторони".

Ведення переговорів

Переговори починаються з того моменту, коли сторони приступають до обговорення проблеми. Для того щоб орієнтуватися в ситуації переговорів, необхідно добре розуміти, що являє собою процес взаємодії при веденні переговорів, з яких етапів він складається. Можна говорити про три етапи ведення переговорів:

- уточнення інтересів, концепцій і позицій учасників;
- обговорення (обґрунтування своїх поглядів і пропозицій);
- узгодження позицій і вироблення домовленостей.

У ході **уточнення інтересів і позицій** знімається інформаційна невизначеність щодо обговорюваної проблеми. Знаходиться спільна мова з партнером по переговорах. Обговорюючи питання, необхідно пересвідчитись, що під одним і тим самим терміном сторони розуміють одні й ті самі, а не різні речі. Етап уточнення проявляється у визначенні сторонами позицій (внесення офіційних пропозицій) і представлення роз'яснень щодо них. Вносячи пропозиції, сторони тим самим визначають свої пріоритети, своє розуміння можливих шляхів вирішення проблеми.

Етап обговорення (аргументації) спрямований на те, щоби максимально зрозуміло обґрунтувати власну позицію. Він набуває особливого значення, якщо сторони орієнтовані на вирішення проблеми шляхом компромісу. Під час обговорення опоненту показують, на що і чому сторона не може піти. Обговорення є логічним продовженням уточнень позицій. Сторони, висуваючи аргументи в ході дискусії, висловлювання оцінок на адресу пропозицій партнерів показують, з чим і чому вони принципово не погоджуються або навпаки, що може бути предметом подальших обговорень. Якщо сторони намагаються вирішити проблему шляхом переговорів, то результатом етапу аргументації повинно бути визначення меж можливих домовленостей.

На етапі узгодження позицій виділяють дві фази: спочатку узгодження загальної формули, а потім — узгодження деталей. Виробляючи загальну формулу угоди, а потім і при її деталізації сторони проходять ніби всі три етапи: уточнення позицій, їх обговорення й узгодження.

Виділені етапи не завжди йдуть один за другим. Уточнюючи позиції, сторони можуть і узгоджувати питання або відстоювати власну точку зору, створюючи для цього спеціальні експертні групи. В кінці переговорів учасники можуть знову перейти до уточнення окремих елементів своїх позицій. Однак в цілому логіка переговорів повинна зберігатися. Її порушення може вести до затягування переговорів і навіть їх припинення.

Аналіз результатів переговорів

Заключним періодом переговорного процесу є аналіз результатів переговорів и виконання досягнутих домовленостей. Прийнято вважати, що якщо сторони підписали певний документ, це означає, що переговори були не даремні. Але наявність угоди ще не робить переговори успішними, а її відсутність не завжди означає їх провал. **Суб'єктивні оцінки переговорів** та їх результати є важливим індикатором успіху переговорів. Переговори можна вважати вдалими, якщо обидві сторони високо оцінюють їх підсумок.

Іншим важливим показником успішності переговорів — **ступінь розв'язання проблеми**. Успішні переговори передбачають вирішення проблеми, однак учасники можуть по-різному бачити, наскільки проблема вирішена.

Ще один показник успішності переговорів — **виконання обома сторонами взятих на себе зобов'язань**. Переговори закінчились, але взаємодія сторін продовжується. Передбачається виконання прийнятих рішень. У цей період складається уявлення про надійність недавнього опонента, про те, наскільки він буде дотримуватися домовленостей.

Після завершення переговорів необхідно провести аналіз їх змістовної та процесуальної сторони, тобто обговорити:

- що сприяло успіху переговорів;
- які виникали труднощі і як вони долалися;

- що не враховано при підготовці переговорів і чому;
- якою була поведінка опонента на переговорах;
- який досвід ведення переговорів можна використати.

Психологічні механізми й технології переговорів

Переговорний процес — специфічний вид спільної діяльності. Його особливість полягає в тому, що цілі й інтереси, а тим більш позиції сторін не співпадають. Специфіка полягає також в тому, що на переговорах кожен опонент тісно контактує з іншим, змушений рахуватися з його діями. Тому переговори як соціально-психологічний процес має психологічні механізми і технологію проведення. Психологічні механізми являють собою цілісну сукупність психічних процесів, які забезпечують рух до певного результату у відповідності з послідовністю яка часто зустрічається. Це стійка схема психічних дій (А.А. Налчаджян, 1988). Можна сказати, що технологія дає відповідь на питання: «Як?», а психологічні механізми – на питання: «Чому?».

Психологічні механізми переговорного процесу

Виділяють наступні механізми переговорного процесу: узгодження *цілей та інтересів*; прагнення до взаємодовіри сторін; рефлексія, забезпечення балансу влади и взаємного контролю сторін, емпатія.

Узгодження цілей та інтересів. Переговори стають переговорами або обговоренням завдяки дії цього механізму. За якою б схемою не організовувались переговори, вони можуть досягти результатів лише через узгодження цілей та інтересів. Ступінь досягнутого може бути різною: від повного до часткового врахування інтересів. У цих випадках переговори вважаються успішними. Якщо переговори не завершилися домовленостями, то це не означає, що узгодження не було. Просто в ході узгодження опоненти не змогли домовитися.

Сутність механізму полягає в тому, що сторони на основі почергового висунення та обґрунтування своїх цілей та інтересів, обговорення їх сумісності виробляють узгоджену загальну мету.

Узгодження цілей та інтересів більш ефективно, якщо забезпечені:

- орієнтація сторін на вирішення проблеми, «на справу»;

- хороші або нейтральні міжособистісні стосунки опонентів;
- толерантне ставлення до опонента;
- відкриті позиції, виявлення чітких індивідуальних цілей;
- здатність сторін до коригування своїх цілей.

Пошук спільних точок і вироблення спільної мети позитивно впливають на нормалізацію взаємовідносин опонентів, ведуть до спокійного, раціонального, а отже, продуктивного розв'язання конфлікту. При спробах узгодження цілей та інтересів у два рази частіше нормалізуються відношення сторін, чим при відсутності таких спроб.

Прагнення до взаємної довіри сторін. Як соціально-психологічний феномен, довіра являє собою єдність сприйняття іншої людини і ставлення до неї. Виділяють потенційну и реальну довіру. Якщо одна людина говорить іншій, що вона їй довіряє, то це означає, що вона знає, як ця інша може вчинити у тій чи іншій ситуації, чекає позитивних дій стосовно до себе і тому вона так до неї ставиться. Коли конфлікт стався і продовжується, складно говорити про будь-яку довіру сторін. Протидія, негативні емоції, нанесення збитків можуть продукувати лише недовіру і очікування загрози. Але якщо сторони домовилися про переговори, то, протиборство призупинено, хай тимчасово. Усвідомлення сторонами необхідності вирішення проблеми мирним шляхом, тобто за допомогою переговорів, запускає **механізм встановлення взаємної довіри**. Сторони ризикують, будучи змушеними довіряти недавньому супротивнику. Але узгодження інтересів, кроки назустріч один одному, послаблення негативних емоцій, виправлення викривленого сприйняття сприяє розвитку взаємної довіри. Фахівці вважають довіру основою переговорів (*А. Росс, Б. Уорд, 1998*). Чим більш стійкою є довіра між сторонами, тим більше шансів для конструктивного вирішення проблеми.

Якщо людина вірить, що її партнер по спілкуванню не має загрозливих для неї намірів, не збирається нанести їй шкоди і готовий вирішувати проблему (або вже намагається це робити), то вона буде більш схильним до щирості і довірливості в ході взаємодії. Без довіри до опонента людина часто поводить себе

на переговорах дуже обережно, намагається не розкривати йому інформацію (думки, точку зору, оцінки, ставлення тощо), яка може бути використана проти неї. Отже конструктивна взаємодія не забезпечується.

Дослідження свідчать, що в жодній ситуації суперечки грубість, образи щодо опонента не приводять до встановлення взаємодовіри и узгодження цілей, а, навпаки, провокують конфліктну взаємодію. Тому для встановлення і розвитку взаємної довіри сторін необхідне коректне ставлення один до одного, високий ступінь відкритості, дотримання статусних відносин і максимальне виконання раніш взятих на себе зобов'язань. Окрім того, було встановлено, що **реалізація опонентами переговорних стратегій у більшому ступені сприяє взаємній довірі, ніж використання одним з них маніпулятивної стратегії** (О. І. Шунілов, 1999).

Характер міжособистісних відносин опонентів до переговорів також впливає на встановлення довіри між ними. Встановлено, що необхідна довіра сторін встановлюється в 33,4 % ситуаціях, якщо відносини між ними до переговорів характеризувались як позитивні; в 57 % випадків, якщо вони були нейтральні, і тільки у 9,6 % ситуацій, якщо між ними були напружені відносини.

Рефлексія. Реалізація цього психологічного механізму має велике значення для конструктивних переговорів по вирішенню протиріччя. В соціально-психологічному плані **рефлексія** — це усвідомлення учасником спілкування того, як він сприймається його партнером. Основна сутність рефлексії полягає в наступній інтерпретації: я знаю, яким він мене уявляє і чому він мене так сприймає. Для того щоби забезпечити об'єктивний підхід до вирішення проблеми, необхідно аналізувати не лише свою власну позицію і позицію опонента, але також й те, як він сприймає нашу позицію. Соціальними психологами доведено, що повнота уявлень людини про саму себе в значному ступені визначається багатством її уявлень про інших людей, широтою та різноманітністю її соціальних відносин. Тому активна рефлексія в ході взаємодії допомагає всебічно сприймати проблему, з меншими викривленнями аналізувати ситуацію, критично сприймати свою позицію, повніше враховувати цілі й інтереси один одного, більш точно прогнозувати розвиток ситуації.

Ще одним психологічним механізмом переговорів є **забезпечення балансу влади й взаємного контролю сторін**. Йдеться про те, що в ході переговорів сторони прагнуть зберегти споконвічний або ж складний баланс сил і контроль за діями іншої сторони. Важливе значення має влада однієї сторони стосовно влади іншої сторони, а також те, як кожен учасник оцінює можливості іншого. Іноді влада розглядається як ранг опонента. Влада визначає можливості впливу на інших.

Істотний вплив на баланс сил роблять не тільки реальні можливості іншої сторони, але й те, як ці можливості сприймаються. У переговорах часто важлива не влада, якою учасник володіє реально, а те, як вона оцінюється іншою стороною. Тому на результат переговорів може впливати не фактичне, а вигадане положення речей. Особливо цей вплив реалізується при використанні учасниками переговорів маніпулятивної стратегії. Як аргументи на користь пропонованого рішення можуть бути посилення й натяки на думку старшого керівництва, його підтримку думки, що відстоює, згадування мимохіть про могутні зв'язки, впливових родичів і заступників. Цій же меті можуть служити коректні вказівки на можливі негативні наслідки невігідних для маніпулятора пропозицій його опонента й т. п.

У переговорах кожна зі сторін намагається максимально використати свої можливості. Однак завдяки збереженню балансу влади і йдуть переговори. Якщо ж одна зі сторін різко підсилить свою владу, то опонент або бере тайм-аут, або припиняє переговори. Можливо також поновлення конфліктних дій.

Емпатія як соціально-психологічний механізм взаємодії вкрай важлива з погляду успішного ведення переговорів. Звичайно, у ході конфлікту дуже рідко проявляється емпатія стосовно опонентів. У результаті не враховуються внутрішні переживання, стану опонента, немає співпереживання йому, що, у свою чергу, не дозволяє повною мірою визначити мотиви й потреби опонента, робить неготовими й нездатними до корекції й узгодження цілей і мотивів. Це приведе до неконструктивного поведіння й непродуктивного дозволу конфлікту.

Тому оптимальна взаємодія опонентів на переговорах передбачає прагнення емоційно відгукнутися на проблеми один одного, відчути їх і виходячи з цього будувати свою лінію поведінки. Сухе, бездушне ставлення до опонента не вирішить суперечності. З іншого боку, **емоційне прийняття позиції іншого, співпереживання його прагненням не означає автоматичної готовності йти на поступки або надходити всупереч совісті.** Співпереживання допомагає краще довідатися внутрішній мир іншого, більш точно спрогнозувати його поведінку, скоригувати свою стратегію й тактику, й відповідно – підвищує шанси продуктивного розв'язання проблеми.

Технологія ведення переговорів

Термін "технологія" походить від грецьк. *techne* – мистецтво, майстерність, уміння. Це сукупність дій, що вживаються сторонами в ході переговорів, і принципів їхньої реалізації. Вона містить у собі способи подачі позиції, принципи й тактичні прийоми взаємодії з опонентом.

Виділяють чотири способи подачі позиції, які можуть бути використані учасниками переговорів:

- 1) відкриття позиції;
- 2) закриття позиції;
- 3) підкреслення спільності в позиціях;
- 4) підкреслення розходжень у позиціях (М.М. Лебедєва, 1993).

Якщо у виступі характеризується власна позиція без порівняння її з позицією партнера, то така дія розглядається як **відкриття позиції**. Коли учасник переговорів критикує позицію опонента без порівняння зі своєю позицією, те це **закриття позиції**. Якщо учасник проводить порівняння двох або більше позицій, то залежно від того, що підкреслюється у виступі, це може оцінюватися або як **підкреслення спільності**, або як **підкреслення розходжень**. Підкреслення спільності й відкриття позиції є аналогами «м'якої», кооперативної поведінки, а підкреслення розходжень і закриття позицій – аналогами твердого, конкурентного типу ведення переговорів.

Для конструктивної взаємодії з опонентом у ході переговорів можуть бути рекомендовані наступні **принципи**.

Не застосовувати першим прийоми, що викликають конфронтацію.

Уважно вислухувати опонента, не перебивати.

Пасивність на переговорах говорить про погане опрацювання позиції, її слабкість, небажання вести переговори.

Не переконувати партнера в помилковості його позиції.

При згоді партнера піти на поступку не слід розглядати це як прояв його слабкості.

Важко вести **переговори з опонентом, позиція якого об'єктивно сильніше**.

Тут корисні наступні рекомендації (*Д. Рубін, 1998*):

- апеляція до принципу (правовим нормам, принципам справедливості, рівності);

- апеляція до тривалих "історичних відносин" з даною стороною;

- апеляція до майбутніх відносин з опонентом (вигідність подальшої співпраці);

- ув'язування різних питань в один "пакет". Будучи більш слабким в одному, учасник може виявитися сильніше в іншому. Ув'язування цих питань дозволяє "збалансувати" сили сторін;

- коаліція зі співчуваючими щодо займаної позиції;

- звертання до громадської думки;

- звертання за допомогою до посередника.

Тактичні прийоми на переговорах

Ряд тактичних прийомів можуть застосовуватися незалежно від того, на якому етапі перебуває процес переговорів. Використання ж інших прийомів обмежене рамками конкретного етапу.

А. Прийоми, широкого застосування на всіх етапах.

1. Відхід пов'язаний із закриттям позиції. Прикладом "відходу" може служити прохання відкласти розгляд питання, перенести його на іншу зустріч.

"Відхід" може бути прямим або непрямим. У першому випадку прямо пропонується відкласти дане питання. При непрямому "відході" на питання дається вкрай невизначена відповідь.

2. **Затягування** застосовується в тих випадках, коли сторона з певних міркувань намагається затягнути переговори, представляє серію різних видів "відходів".

3. **Очікування** виражається в прагненні учасника спочатку вислухати думку опонента, щоб потім, залежно від отриманої інформації, сформулювати свою позицію.

4. **Вираз згоди** зі вже висловленими думками партнера націлений на підкреслення спільності.

5. **Вираз незгоди** з висловлюваннями опонента – протилежний попередньому прийому.

6. **Салямі** – дуже повільне відкривання власної позиції. Зміст прийому в тому, щоб затягти переговори, одержати якнайбільше інформації від опонента.

Б. Прийоми, що застосовуються до всіх етапів, але такі що мають свою специфіку в ході кожного з них.

1. **Пакування** полягає в тому, що кілька питань пропонується до розгляду у вигляді "пакета", тобто обговоренню підлягають не окремі питання, а їхній комплекс. Існує два види "пакета". Один з них відображає концепцію торгу, інший – спільний з опонентом аналіз проблеми. Використання "пакету" у межах торгу передбачає погодження привабливих і непривабливих для опонента пропозицій в одному "пакеті". Часто подібна «пакетна» пропозиція називається продажем у навантаження. "Пакет", застосований у межах спільного з опонентом обговорення проблеми, передбачає обмін поступками й ув'язування цього обміну в "пакеті".

2. **Висування вимог в останню хвилину.** Застосовується наприкінці переговорів, коли всі питання вирішені й залишається підписати угоду. У цій

ситуації одним з учасників висуваються нові вимоги. Якщо опонент прагне зберегти досягнуте, то він може піти на поступку.

3. Поступове підвищення складності обговорюваних питань застосовується при спільному аналізі проблеми.

4. Поділ проблеми на окремі складові полягає у відмові від спроб відразу вирішувати всю проблему цілком і виділенні в ній окремих компонентів.

В. Тактичні прийоми, застосовувані на певних етапах переговорів.

Етап уточнення позицій. Тут доцільними є наступні прийоми:

1) *завищення вимог.* Суть його полягає в тому, щоб включити у свою позицію пункти, які потім можна безболісно зняти, зробивши вигляд, що це є поступкою, і зажадати на заміну аналогічних кроків з боку опонента;

2) *розміщення помилкових акцентів у власній позиції.* Полягає в тому, щоб продемонструвати, наприклад, крайню зацікавленість у вирішенні якого-небудь питання, хоча насправді це питання другорядне. Це робиться для торгу: питання надалі знімається, щоб одержати необхідні рішення з іншого, більш важливого питання;

3) *відмовчування* застосовується для закриття позиції й полягає у створенні невизначеності на першому етапі переговорів;

4) *блеф* – надання свідомо помилкової інформації.

Відкриття позицій при їхньому уточненні може здійснюватися через наступні тактичні прийоми:

а) пряме відкриття позиції у виступах або у відповідях на поставлені питання;

б) відкриття позиції через уточнення позиції партнера.

Етап обговорення позицій. Більшість прийомів, застосовуваних на цьому етапі, пов'язані з підкресленням розходжень:

1) *вказівка на слабкі сторони позиції опонента.* Варіантами реалізації прийому можуть бути:

- вказівка на недостатність повноважень;
- вказівка на нервозність, збуджений стан;

- вказівка на відсутність альтернативних варіантів;
- вказівка на внутрішню суперечливість висловлювань;
- негативні оцінки дій без аргументації;

2) *аргументація, що упереджує*. Ставиться питання, відповідь на яке оголює неспроможність позиції опонента;

3) *перекручування позиції опонента*, тобто формулювання позиції опонента з вигідними для себе перекручуваннями;

4) *погрози й тиск на опонента* з метою домогтися поступок від нього.

Можуть бути реалізовані у формах:

- попередження про наслідки, неприємні для опонента;
- натяки на можливість переривання переговорів;
- попередження щодо можливості блокування з іншими;
- демонстрація сили;
- висування екстремальних вимог;
- пред'явлення ультиматуму.

Погроза може вважатися ефективною, якщо зацікавленість сторони, що прибігає до неї, достатня для того, щоб зробити реалізацію погрози неминучою, тому що вона сама, а не її реалізація є засобом досягнення мети (*Т. Шеллінг, 1961*);

5) *пошук загальної зони рішення*. Полягає в тому, щоб, вислухавши думку опонента й зіставивши його зі своїм, спробувати знайти загальні моменти.

Етап узгодження позицій. Тут доцільні наступні прийоми:

1) *прийняття пропозицій* — згода із пропонованими рішеннями;

2) *вираження згоди із частиною пропозицій*;

3) *відхилення пропозиції опонента* — прийом, заснований на підкреслюванні розходжень;

4) *внесення явно неприйнятних пропозицій* спрямоване на те, щоб, одержавши відмову в його прийнятті, потім звинуватити опонента в зриві переговорів;

5) *вимога* – одна зі сторін висуває вимогу, небажану для опонента й для себе.

Ціль – одержати поступку в обмін на те, що ця вимога буде знята;

б) *зростаючі вимоги* – тільки-но супротивник у чомусь поступився, відразу пред'являється нова вимога;

7) *виправдання непоступливості* посиленнями на об'єктивні обставини;

8) *повернення на доробку пропозицій*;

9) *повернення до дискусії* може бути застосоване у двох випадках: для того щоб уникнути прийняття угод й якщо для одного з учасників дійсно якісь питання залишилися незрозумілі й він знову пропонує їх обговорити;

10) *подвійне тлумачення* – сторони в результаті переговорів виробили угоду. При цьому одна з них "заклала" у формулювання подвійний зміст, що не був помічений опонентом. Потім угода трактується у своїх інтересах, без його порушення.

Зрозуміло, що подібна поведінка може вести до ймовірного виникнення нового конфлікту.

Психологічні умови успіху на переговорах

Існують психологічні умови, які підвищують шанси на успіх при вирішенні проблеми за допомогою діалогу.

1. Вирішальний вплив на успішність переговорів має **особистісний фактор**. Хоча деякі фахівці вважають, що особистісні особливості учасників недостатньо впливають на результативність переговорів (В. Уинхем, 1987), більшість учених дотримується іншої точки зору. Ґрунтуючись на дослідженнях, вони приходять до наступних висновків щодо ролі особистісних факторів на переговорах:

- чим ясніше визначення ролей у ситуації переговорів, тим менше вплив особистісних факторів на їхній хід;

- чим більше невизначені наміри опонента, тим більший вплив мають особистісні фактори на переговори;

- у складній ситуації найбільше значення мають ті її параметри, які впливають на процеси сприйняття учасників переговорів або легко піддаються поясненню;

- чим вище рівень переговорів і чим самостійніше учасники при ухваленні рішення, тим більше значення має особистісний фактор.

Серед особистісних якостей і властивостей, що сприяють конструктивному проведенню переговорів, звичайно називають високі моральні якості, рівний характер, розвинені здібності, нервово-психічну стійкість, толерантність, нестандартне мислення, рішучість, скромність, професіоналізм і корпоративне почуття (Є.В. Єгорова, 1988; М.М. Лебедєва, 1993; Л. Негреш, 1996; Д. Рубін, 1996).

Іншим аспектом особистісного фактора є вміння учасника переговорів урахувати особистісні особливості протилежної сторони.

Ф. Бекон писав в есе "Про переговори": "Якщо вам треба працювати з якою-небудь людиною, ви повинні довідатися: або про її характер і пристрасті – щоб нею командувати; або слабкості й недоліки – щоб її налякати; або близьких їй людей – щоб нею управляти. Маючи справу з розумними людьми, потрібно вникати у виголошені ними висловлювання. Говорити їм треба як можна менше – і саме те, чого вони найменше очікують. Ведучи складні переговори, не намагайтеся сіяти й жати одночасно; повільно підготовляйте ґрунт, і плоди поступово дозріють".

Знання особистісних особливостей опонента й їх врахування у ході переговорів дозволяють прогнозувати ймовірний характер взаємодії з ним.

2. Від **діяльності посередника** багато в чому залежить успіх переговорного процесу. Це особливо важливо, коли посередник має справу з тривалим складним конфліктом.

Наприклад, сама активна "човникова дипломатія" Г. Кісінджера протягом двох років Арабо-ізраїльської війни 1973–1975 р. дала три розряджаючих випадки домовленості між Ізраїлем і його арабськими сусідами. Стратегія Г. Кісінджера дозволила контролювати взаємодію сторін і забезпечила їхній рух назустріч один одному без видимості капітуляції й однобічних поступок (Д. Прюїтт, 1986).

3. Чоловіки демонструють **більш високу задоволеність собою й процесом переговорів з партнером протилежної статі** (Е.І. Кимпеляйнен, 1995). При переговорах в одностатевій парі (чоловік-чоловік) вони менше задоволені собою й процесом, але зате більше задоволені досягнутими угодами.

4. Успіх на переговорах багато в чому залежить від врахування **національних особливостей** партнера, його стилю ведення переговорів (Р. Гестеланд, 2003; Д. Давидсон, М.М. Лебедева, 1993).

5. Соціально-психологічна ефективність переговорів розрізняється у діадах і тріадах. Це обумовлено різними соціально-психологічними характеристиками таких **типів взаємодії**. Переговорний процес у діаді характеризується меншою стійкістю й більшою невизначеністю очікуваних результатів у порівнянні із тріадою, у якій роль третього учасника виконує спостерігач. У діадах відбувається зсув уваги учасників з проблеми переговорів на емоційні аспекти взаємодії (М. Дойч, 1988).

6. У діадах ефективніше, ніж у тріадах, проходять переговори, що стосуються особистих інтересів опонентів. У тріадах ефективніші переговори на більш абстрактні теми, коли присутність третьої особи змушує прислухатися до логіки партнера (Е.І. Кимпеляйнен, 1995).

7. Коли необхідно вести переговори з усією групою, що є опонентом у конфлікті, краще вести діалог не з усіма, а тільки із представниками. На відміну від рядових членів представники груп на переговорах не демонструють поляризації, а результат є компромісом між вихідними позиціями (Е.А. Вербанова, 2002).

8. **Посилення контролю спілкування**, у тому числі невербального, дозволяє учасникам зменшити вплив емоцій на вибір варіанта рішення, що позитивно позначається на результаті взаємодії (Е.І. Кимпеляйнен, 1995).

9. **Тверда переговорна позиція** може знизити вимоги іншої сторони, викликати в неї готовність погодитися на менше. Але іноді твердість позиції викликає також відповідь.

Як відзначає *Д. Майерс* (1997), у багатьох конфліктах ділять не пиріг фіксованого розміру, а пиріг, що всихає за час конфлікту. Тому твердість зменшує шанси на домовленість.

10. **Наявність зовнішньої загрози для одного з опонентів** підвищує ймовірність його поступок іншій стороні. Загроза повинна ґрунтуватися на діях, а не на намірах (*Е.І. Степанов*, 2000).

11. З іншого боку, **відсутність в опонентів бажання застосувати насильство** може привести до швидкого вирішення проблеми. Мирному рішенню кризових ситуацій сприяє наявність у сторін можливостей впливати один на одного невоєнними засобами (*С. Херманн*, 1987).

12. Позитивно впливає на результативність переговорів **взаємозалежність опонентів**. Вона може виражатися у двох аспектах:

1) між сторонами до конфлікту заклалися міцні стосунки, і їм легше домовитися;

2) сторони зв'язані перспективами спільного майбутнього, які розглядають як важливі.

13. Результати переговорів істотно залежать від змісту переговорного процесу, тобто від **проблеми обговорення**. Чим більш абстрактна обговорювана тема, тим легше учасникам дійти згоди. І навпаки, чим значиміша для опонентів в особистісному плані проблема, тим важче прийти до згоди.

14. Важливим фактором, що впливає на успіх переговорів, є **час**. Як правило, перемагає той, хто має у своєму розпорядженні час. Переговорщик, що потрапив в цейтнот, приймає рішення експромтом і робить більше помилок.

15. Якщо переговори тривають занадто довго, а рішення не знаходиться, корисно оголосити перерву, під час якої можливе проведення консультацій, наприклад усередині кожної делегації. Обідня перерва знімає рівень напруженості, робить людей більше поступливими.

Іншим варіантом виходу з глухого кута може бути пропозиція відкласти питання на більш пізній час, після того як інші проблеми будуть вирішені.

На ефективність переговорів впливають:

- володіння переговорщиком знаннями й уміннями в сфері переговорного процесу, тобто його професіоналізм;
- знання особливостей психології місцевого населення, його традицій і звичаїв, поважне ставлення до людей;
- психологічна стійкість, уміння не піддаватися на провокаційні випадки, незаконні звинувачення, тощо.

Психологічні умови розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів

Умови попередження внутрішньоособистісних конфліктів.

Узагальнюючи висновки більшості дослідників, можна стверджувати, що внутрішньоособистісний конфлікт, найчастіше буває однією з поширених психологічних причин виникнення інших видів конфліктів, передусім міжособистісних. Знаючи причини і чинники, які сприяють виникненню внутрішньоособистісних конфліктів, особливості їх переживання, ми можемо обґрунтувати умови їх попередження й подолання.

Серед умов попередження внутрішньоособистісних конфліктів виділяються наступні¹:

- бажано сприймати складні життєві ситуації як даність буття; доцільно формувати життєві цінності й дотримуватися їх;
- необхідно бути гнучким та адаптивним;
- поступаючись в незначному, не бажано перетворювати це у систему;
- треба сподіватися на найкращий розвиток подій, та взагалі базуватися на позитивному світосприйнятті та оптимістичному ставленні до життєвих ситуацій, що є важливою умовою і показником психічного здоров'я людини;
- необхідно не стільки прагнути до задоволення всіх своїх потреб, а зменшити їх;

¹ *Анцупов А.Я., Шипилов А.И.* Конфликтология: учебник для вузов. – М.: Юнити, 1999. – 551 с.

- у боротьбі проти появи внутрішньоособистісних конфліктів і переживань – вміння володіти своїми емоціями та психічними станами;
- розвиток вольових якостей та умінь довільної саморегуляції;
- доцільно постійно уточнювати та коригувати для себе ієрархію ролей;
- бажано прагнути до високого рівня розвитку особистісної зрілості;
- необхідно прагнути до того, щоб оцінка власного „Я” відповідала дійсному „Я”, тобто бажано забезпечувати адекватність самооцінки;
- доцільно не накопичувати проблеми і негативні переживання;
- не бажано прагнути реалізовувати все водночас, а створювати пріоритети в реалізованих програмах і завданнях;
- доцільно не брехати, навіть в незначних питаннях, тому що брехня може створювати внутрішньоособистісні проблеми, неприємні ситуації у спілкуванні, які викликають переживання, почуття провини;
- якщо вдача відвернулася від Вас, не панікуйте і не дратуйте себе зайвими переживаннями тощо.

Фактори конструктивного вирішення внутрішньоособистісних конфліктів

Залежно від індивідуальних характеристик люди ставляться до внутрішніх протиріч по-різному, обирають свої стратегії виходу з конфліктних ситуацій. Одні поринають у розмірковування, інші негайно починають діяти, треті занурюються у власні емоції, що часом „захльостують”. Єдиного рецепта правильного ставлення до особистісних конфліктів немає. Важливо, щоб людина, усвідомлюючи власні індивідуальні особливості, виробляла свій стиль вирішення внутрішніх протиріч, конструктивне ставлення до них.

Подолання внутрішньоособистісного конфлікту залежить від **глибинних світоглядних установок особистості**, змісту її віри, від досвіду подолання себе.

Розвиненість вольових якостей сприяє успішному подоланню людиною внутрішніх конфліктів. Воля становить основу всієї системи саморегуляції людини. У важких ситуаціях воля, як правило, приводить у відповідність зовнішні вимоги й внутрішні бажання. Якщо ж воля розвинена недостатньо, перемагає те, що вимагає найменшого опору, а це не завжди приводить до успіху.

Способи вирішення конфлікту, час, затрачений на це в людей з різними типами темпераменту, різні. Холерик вирішує все швидко, віддаючи перевагу поразці перед невизначеністю. Меланхолік довго міркує, зважує, прикидає, не наважуючись приступитися до яких-небудь дій. Однак такий болісний рефлексивний процес не виключає можливості в корені змінити сформовану ситуацію. Властивості темпераменту впливають на динамічну сторону рішення внутріособистісних протиріч: на швидкість переживань, їхня стійкість, індивідуальний ритм протікання, інтенсивність, спрямованість зовні або всередину (Е.А. Донченко, Т.М. Титаренко, 1989).

На процес вирішення внутрішньоособистісних суперечностей впливають статтєво-вікові особливості особистості. Із збільшенням віку внутрішньоособистісні протиріччя знаходять типові для даного індивіда форми вирішення. Періодично згадуючи прожитє, ми повертаємося до критичних моментів, що колись порушили розмірений плин буття, по-новому їх переосмислюємо, усе більш глибоко й узагальнено аналізуємо способи вирішення конфліктів, подолання того, що здавалося непереборним. Робота над своїм минулим, аналіз власної біографії – один із шляхів розвитку внутрішньої стабільності, цілісності, гармонійності.

Отримані наукові дані про різні способи виходу з конфліктів у чоловіків і жінок.

Чоловіки більш раціональні, вони з кожним новим внутріособистісним переживанням збагачують свій набір засобів розв'язання ситуації. Жінки щораз по-новому радіють і страждають. Жінки різноманітніші в особистісних характеристиках, а чоловіки – у рольових.

Жінки більше встигають поновити і ніби-то наново відредагувати накопичений досвід, чоловіки менш схильні повертатися до пережитого, але вміють вчасно вийти з конфлікту.

Способи подолання внутрішньоособистісних конфліктів

Люди, які переживають внутрішньоособистісний конфлікт, своєю поведінкою, відношеннями і стосунками провокують виникнення інших конфліктів.

Саме тому для подолання внутрішньоособистісних конфліктів важливо:

- по-перше, встановити факт самого внутріособистісного конфлікту;
- по-друге, визначити тип конфлікту та його причину;
- по-третє, застосувати відповідний та конструктивний в даному випадку засіб вирішення або розв'язання конфліктної ситуації. При цьому надзвичайно важливо пам'ятати, що найчастіше для розв'язання внутріособистісних конфліктів їх носії потребують психологічної, а найчастіше й психотерапевтичної допомоги. Важливим є і те, що перед тим, як аналізувати думки і аргументи опонентів конфлікту, які є причинами їх конфліктної протидії, перед тим, як починати процедуру експертизи та розв'язання конфлікту, необхідно детально проаналізувати та вивчити психологічні особливості самих учасників (опонентів) конфлікту, тому що надзвичайно висока вірогідність наявності у них внутрішньоособистісних конфліктів. В цьому випадку фахівці відзначають специфічні відмінності поведінки та вирішення конфлікту.

У визначенні способів розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів, треба враховувати, яку функцію вирішує внутрішній конфлікт. Саме тому особливу увагу повинні займати дезінтегруючі неконструктивні конфлікти, які не тільки дезінтегрують особистість, але й призводять до виникнення довготривалих негативних психічних станів: стресів, переживань, формування негативних стереотипів поведінки тощо.

Внутрішньоособистісний конфлікт зумовлюється самою психікою людини, її розвитком і змінами, а також наявністю взаємозв'язку внутрішнього світу людини і зовнішнього середовища, в якому вона реалізує свої потреби. Подолання внутрішньоособистісного конфлікту можливе різними способами на основі психоаналізу залежно від змісту конфлікту.

Особливого значення набуває корекція "Я-концепції" індивіда, спрямованої на досягнення особистістю адекватного уявлення про себе, реальності та тієї ситуації, в якій він знаходиться. В "Я-концепції" включені і уявлення індивіда про самого себе, образи власного Я, що включає когнітивний компонент – образ здібностей, зовнішності, якостей, соціальної ролі і значущості індивіда; емоційний компонент – самолюбність, самоповага, самознищення і т. д.; оцінно-вольовий – енергія і сила збереження і підвищення самооцінки, самоповаги й інш. "Я-концепція" також містить реальний, ідеальний, динамічний образ – Я.

Порушення внутрішньої гармонії "Я-концепції" веде до виникнення і розвитку внутріособистісного конфлікту. Останній, як було вказано вище, виникає в результаті незадоволення потреб, виникнення труднощів при їх реалізації.

У роботах М. Дойча, одного з засновників "мотиваційної концепції" конфліктів виділяються способи подолання внутріособистісних конфліктів, виходячи з особливостей "сфер реальності", в якості яких розглядаються:

- об'єктивна конфліктна ситуація, що становить основу конфлікту;
- конфліктна поведінка, що проявляється як спосіб взаємодії учасників конфлікту, коли ситуація усвідомлюється як конфліктна.

У відповідності з означеним підходом виділяються способи подолання внутрішньоособистісних конфліктів:

1. Відкриті способи подолання внутрішньоособистісних конфліктів, що передбачають:

- прийняття особистістю рішення;
- припинення коливань і сумнівів;

- зосередження на розв'язанні проблеми.

2. Латентні або приховані способи подолання внутрішньоособистісних конфліктів, що передбачають:

- істерію, симуляцію страждання;
- сублімацію – перенесення психічної енергії в інші види діяльності;
- компенсацію – відшкодування втраченого шляхом отримання інших цілей і результатів;
- відхід від дійсності – занурення у мрії, фантазії, роздуми;
- номадизм – зміна місця проживання, роботи, сімейного стану;
- неврастенію;
- раціоналізацію – самовиправдання за допомогою логічних міркувань, цілеспрямованого відбору фактів, аргументів;
- ідеалізацію – абстрагування – відхід від реальності;
- регресію – придушення відчуттів, устремлінь, бажань – звернення до примітивних форм поведінки, уникнення відповідальності;
- ейфорію – показні веселощі, радісний і задоволений стан;
- проєкцію – прагнення звільнитися від негативних якостей шляхом приписування їх іншому;
- диференціацію – уявний розподіл висловлених думок автора або опонента (табл. 8.3).

Можливо структурувати типові латентні або приховані (найчастіше підсвідомі) способи вирішення, розв'язання або подолання внутрішньо-особистісних конфліктів, які, водночас, і є проявами самих внутрішніх конфліктів (табл. 8.3).

Знання психологічних проблем виникнення і подолання внутрішньоособистісних конфліктів – неодмінна умова подальшого оволодіння навичками спілкування, регулювання і вирішення конфліктних ситуацій в міжособистісному і особистісно-груповому спілкуванні.

У процесі дослідження внутрішньоособистісних конфліктів у студентів виділені наступні їх види в процесі набуття ними професійної ідентифікації студентів, що полягає в ухваленні провідних професійних ролей, цінностей і норм, сформовані мотиваційні структури, спонукаючи особистість до ефективної практичної діяльності. Виділяються:

Таблиця 8.3

Латентні (приховані) способи подолання внутрішньоособистісних конфліктів

Способи	Зміст дій та їх психологічні наслідки
Істерія, симуляція страждань	Така більшою мірою демонстративна поведінка негативно впливає на психологічний клімат в колективі, активізує негативне ставлення до суб'єкта, що демонструє таку
Сублимація	Перенесення психічної енергії в інші сфери діяльності – заняття творчістю, спортом, музикою тощо. Такий суб'єкт як би випадає з гнучкої системи взаємодії, якщо йдеться про його професійну діяльність, що знижує ефективність діяльності.
Компенсація та надкомпенсація	Відшкодування втраченого шляхом набуття інших цілей та результатів. інші цілі ведуть до розбалансування стосунків, що склалися, і взаємодій, які негативно відображаються на продуктивності сумісної діяльності
Відхід або уникання	Відхід або ухиляння від вирішення проблеми
Відхід від дійсності	Занурення в мрії, фантазії, роздуми
Номадизм	Змінення місця проживання, роботи, сімейного стану
Неврастенія	Така емоційна поведінка вкрай негативно проявляється у морально-психологічному кліматі колективу
Раціоналізація	Самовиправдання за допомогою логічних розмірковувань, целеспрямованого відбору фактів, аргументів. Таким спосіб вирішення внутрішньоособистісних конфліктів найчастіше призводить до несправедливої оцінки роботи і внесення в загальну справу інших учасників взаємодії, що викликає
Ідеалізація	Відрив від реальності
Регресія	Придушення почуттів, прагнень, бажань або ж звернення до примітивних форм поведінки, відхід від відповідальності
Ейфорія	Показні веселощі, безпричинні радощі
Проекція	Прагнення вивільнитися від власних негативних якостей шляхом приписування їх іншим людям. Це ускладнює міжособистісні відносини, викликає антипатії.
Компроміс	Зробити вибір на користь якогось з варіантів та приступити до його реалізації
Переорієнтація	Змінення домагань у відношенні об'єкта, що визиває внутрішню проблему
Диференціація	Мисленнєвий розподіл складної ситуації на окремі незв'язані між собою складові. Це порушує цілісність сприйняття, негативно відображається на стосунках

Витіснення	Придушення почуттів, прагнень, бажань
Корекція	Зміна Я-концепції у напрямі досягнення адекватного уявлення про себе

- конфлікт розузгодження, полягає у розузгодженні, зіткненні теоретичних знань студента і буденного знання, сформованого на базі життєвого досвіду студентів;
- конфлікт Я-концепції, пов'язаний з розузгодженням уявлень про себе з об'єктивної інформації студентів про свої особистісні якості, здібності, можливості та ін.;
- конфлікт “десемантизації”, що зумовлюється незв'язаністю автономності, замкненістю сукупності значень з професійним контекстом;
- імітаційно-поведінковий (рольовий) конфлікт, що полягає у зіткненні двох видів рольової поведінки — навчально-рольової і професійно-рольової.

Передбачається, що всі виділені види внутрішніх конфліктів сприяють успішній професійній ідентифікації тільки за умови їх розв'язання. В результаті продуктивного подолання внутрішніх конфліктів:

- підвищується професійна компетентність;
- підвищується віра в себе і власне самоствердження;
- формулюються професійні навички і уміння;
- формується адекватність очікувань;
- виробляється “психологічний імунітет” як уміння встановлювати особистісні і професійні межі;
- формується реалістичність цілей;
- з'являється здатність критично оцінювати і швидко освоювати нові підходи до вирішення професійних проблем;
- сприяє формуванню професійної самосвідомості, особистісний і професійний рефлекс.

Таким чином, під подоланням внутрішніх конфліктів розуміється, у першу чергу, набуття узгодженості компонентів внутрішнього світу людини, встановлення єдності психіки та її складових, зниження гостроти протиріч життєвих стосунків та відношень. Механізми вирішення внутрішньоособистісних конфліктів містять механізми рефлексії, самоусвідомлення та саморозвитку, механізми психологічного захисту та формування “психологічного імунітету”, становлення психологічного здоров'я особистості.

Керування внутрішньоособистісними конфліктами

Життя людини так улаштоване, що ймовірність обставин, що погрожують порушенням оптимального процесу розвитку особистості, її внутрішнього світу, велика, і погано, якщо людина до них не підготовлена. Важко уявити людину, в якій не виникають внутрішньоособистісні конфлікти. Однак необхідно уникати деструктивних внутрішніх конфліктів, а якщо вони виникають, то долати їх з мінімальними втратами для здоров'я.

Приймайте важкі життєві ситуації як даність буття. Для збереження внутрішнього світу особистості важливо приймати важкі життєві ситуації як даність буття, тому що вони спонукають до активності, роботі над собою, а часто й до творчості.

Формуйте життєві цінності й орієнтуйтеся на них. Велике значення має формування кожною людиною життєвих цінностей і орієнтація на них у своїх справах і вчинках. Життєві принципи допомагають уникнути багатьох ситуацій, пов'язаних із сумнівами в істинності тієї справи, якій людина служить. Треба намагатися не бути людиною – “флюгером”.

Будьте гнучким, адаптивним. Однак сталість, вірність собі в певних умовах проявляються як інертність, консерватизм, слабкість, невміння пристосуватися до вимог, що змінилися. Якщо людина знаходить у собі сили зламати звичний спосіб існування, переконавшись у його неспроможності, то вихід з внутрішньоособистісного протиріччя буде продуктивним. Необхідно

бути гнучким, пластичним, адаптивним, уміти реально оцінювати ситуацію й, якщо необхідно, змінюватися.

Поступаючись в дріб'язках, не перетворюйте це в систему. Постійна нестійкість, заперечення стабільних установок і схем поведінки приведуть до внутрішньоособистісних конфліктів.

Сподівайтесь на кращий розвиток подій. Ніколи не втрачайте надії на те, що життєва ситуація може покращитися. Оптимістичне ставлення до життя – важливий показник психічного здоров'я людини.

Не будьте рабом своїх бажань, тверезо оцінюйте свої можливості щодо задоволення потреб. Сократ помітив: "Для того щоб бути щасливим, необхідно прагнути не до задоволення всіх своїх потреб, а зменшення їх".

Вчіться керувати собою, своєю психікою. Особливо це стосується емоційних станів. Як відзначав класик античної медицини Клавдій Гален "У боротьбі за здоров'я на першому плані – уміння панувати над своїми емоціями".

Розвивайте волюві якості. Розвиток волевих якостей багато в чому сприяє попередженню внутрішньоособистісних конфліктів. На думку Е. Донченко і Т. Титаренко (1989), саме воля, що являє собою досягнутий рівень саморегуляції своєї діяльності й поведінки, що припускає здатність приймати рішення зі знанням справи, повинна супроводжувати всі види життєдіяльності людини. Велика роль волі у внутрішньоособистісному конфлікті, де тільки з її допомогою людина може перебороти складності ситуації.

Коригуйте для себе ієрархію ролей постійно уточнюйте її. Прагнення реалізувати всі функції, що впливають з тієї або іншої ролі, урахувати всі побажання навколишніх неминує приведе до виникнення внутрішньоособистісних конфліктів.

Прагніть до високого рівня особистісної зрілості. Попередженню рольових внутрішньоособистісних конфліктів сприяє досить високий рівень особистісної зрілості. Він припускає вихід за межі чисто рольової поведінки з

його шаблонними реакціями, із непохитним дотриманням прийнятих стандартів. Справжня моральність – це не сліпе виконання загальноприйнятих норм моралі, а можливість власної моральної творчості, "надситуативної активності" особистості.

Забезпечте адекватність самооцінки. Необхідно прагнути до того, щоб оцінка людиною свого "Я" відповідала його дійсному "Я", тобто необхідно забезпечувати адекватність самооцінки. Занижена або завищена самооцінка часто пов'язана з небажанням або невмінням зізнатися собі в чому-небудь. Буває й так, що людина оцінює себе адекватно дійсності, але бажає, щоб інші оцінювали її інакше. Подібний оцінний дисонанс рано або пізно приведе до внутріособистісного конфлікту.

Не збирайте проблеми, не відкладайте на завтра проблеми, ті які вимагають вирішення. Відкладання вирішення завдань "на потім" або позиція "страуса з головою в піску" – далеко не кращий спосіб уникнення труднощів, тому що в підсумку людина змушена буде робити вибір, що тягне за собою конфлікт.

Не беріться за все відразу. Не слід прагнути реалізувати все одночасно. Оптимальний вихід – створення пріоритетів у реалізованих програмах і виконуваних завданнях. Складні проблеми краще вирішувати вроздріб.

Намагайтеся не брехати. Можна заперечити, що немає людей, які б ніколи нікому не брехали. Це дійсно так. Але завжди є можливість у ситуаціях, коли не можна сказати правду, просто ухилитися від відповіді: змінити тему розмови, промовчати, відскіпатися жартом і т. д. Неправда може створити внутрішньоособистісні проблеми, неприємні ситуації в спілкуванні, які спричинять переживання, актуалізацію почуття провини.

Не панікуйте. Намагайтеся по-філософськи ставитися до мінливостей долі, не панікувати, якщо удача зраджує вам. У цьому плані доречна інструкція з користування удачею, запропонована, з відомою часткою гумору, психологом *Б. Леві* (1984): «...не бажати (тому що віджахнеш); не сподіватися (інакше боляче буде, якщо не вийде); не шукати двічі в одному місці (удача не

дурніша за тебе); шукати мовчки; не хапати брудними руками; вчасно відпускайте».

Механізми подолання внутрішньоособистісних конфліктів

Під подоланням внутрішньоособистісного конфлікту розуміється відновлення погодженості внутрішнього світу особистості, установлення єдності свідомості, зниження гостроти протиріч життєвих відносин, досягнення нової життєвої якості.

Розв'язання внутрішньоособистісного конфлікту може бути конструктивним і деструктивним. При конструктивному розв'язанні внутрішньоособистісного конфлікту досягається психологічна рівновага, заглиблюється розуміння життя, виникає нова ціннісна свідомість. Розв'язання внутрішньоособистісного конфлікту усвідомлюється через:

- відсутність хворобливих станів, пов'язаних із конфліктом ;
- зниження проявів негативних психологічних і соціально-психологічних факторів внутрішньоособистісного конфлікту;
- підвищення якості й ефективності професійної діяльності.

Подолання внутрішньоособистісного конфлікту забезпечується утворенням і дією **механізмів психологічного захисту** (З. Фрейд, 1990; Ф.В. Бассин, 1969; Б.В. Зейгарник, 1981; А.А. Налчаджян, 1984; Е.Т. Соколова, 1989). Психологічний захист – нормальний, повсякденно працюючий механізм психіки. Вона є продуктом онтогенетического розвитку й наущення. Розвиваючись як засіб соціально-психологічної адаптації, механізми психологічного захисту призначені для контролю емоцій у тих випадках, коли досвід сигналізує людині про негативні наслідки їхнього переживання й вираження.

Деякі дослідники (Ф.Е. Василюк, 1984; Е.І. Кирибаум, 1986; В.С. Роттенберг, 1984; Я.Д. Стійке, 1986) вважають психологічний захист непродуктивним засобом рішення внутрішнього конфлікту. Вони думають, що захисні механізми обмежують розвиток особистості, її «власну активність».

Розглянемо механізми психологічного захисту докладніше, спираючись на результати психологічних досліджень (Е.С. Романова, Л.Р. Гребенников, 1996).

"Не зважай на це"

Заперечення — один з онтогенетичних ранніх і найбільш простих механізмів захисту. Заперечення розвивається з метою стримування негативних емоцій, викликаних потраплянням людини у важку ситуацію. Заперечення має на увазі інфантильну підміну ухвалення рішення на дії відповідно до нових обставин, їхнім ігноруванням.

"Обвинувать це"

Проекція порівняно рано розвивається в онтогенезі для стримування почуття неприйняття себе через нездатність упоратися з труднощами. Проекція припускає приписування джерелу труднощів різних негативних якостей як раціональну основу для його неприйняття й самоприйняття на цьому тлі.

"Плач по цьому"

Регресія розвивається в ранньому дитинстві для стримування почуття непевності в собі й страху невдачі, пов'язаних із проявом ініціативи. Регресія припускає повернення в ситуації внутрішнього конфлікту до дитячих стереотипів поведінки.

"Нападай на щось, що заміняє це"

Заміщення розвивається для стримування емоції гніву на більш сильну або значимого суб'єкта щоб уникнути відповідної агресії або відкидання. Індивід знімає напругу, обертаючи агресію на більш слабкий об'єкт або на самого себе. Заміщення має активні й пасивні форми й може використовуватися індивідами незалежно від їхнього типу конфліктного реагування.

"Не пам'ятай про це"

Придушення розвивається для стримування страху, прояви якого неприйнятні для позитивного самосприйняття й загрожують попаданням у пряму залежність від агресора. Страх блокується за допомогою забування його джерела, а також обставин, асоціативно пов'язаних з ним. До придушення ставляться близькі до нього механізми ізоляції й інтроєкції.

"Не відчувай цього"

Ізоляція – сприйняття ситуацій, що травмують, або спогад про них без відчуття тривоги.

"Не знай, звідки це"

Інтроекція — присвоєння цінностей або рис характеру інших людей для попередження загрози з їх боку.

"Переосмисли це"

Інтелектуалізація розвивається в ранньому підлітковому віці. Припускає довільне тлумачення подій для розвитку почуття суб'єктивного контролю над ситуацією. При цьому використовуються способи: порівняння протилежних тенденцій; складання списку "+" й "-" кожної з тенденцій й їхній аналіз; шкалування кожного "+" й "-" у кожній з тенденцій й їхнє підсумовування. Сюди входять також механізми анулювання, сублімації й раціоналізації.

"Скасуй це"

Анулювання – поведінка або думки, що сприяють символічному скасуванню попереднього акту або думки, що викликали сильне занепокоєння, почуття провини.

"Трансформуй це"

Сублімація – задоволення витиснутого неприйняттого почуття (сексуального або агресивного) здійсненням соціально корисних альтернатив. Способи: перемикання на інший вид діяльності; здійснення привабливих, суспільно значимих учинків.

"Знайди виправдання цьому"

Раціоналізація – знаходження правдоподібних причин для виправдання дій, викликаних подавленими, неприйнятними почуттями. Реалізовані способи: дискредитація мети (елементарне знецінювання недосяжного); дискредитація значимого іншого, котрий відмовляє в увазі; перебільшення ролі обставин, долі; утвердження шкоди на благо; переоцінка цінностей, всієї мотиваційної системи; самодискредитація (спокута провини).

"Поверни це на протилежне"

Реактивне утворення припускає вироблення й підкреслення в поведінці протилежної установки.

"Придбай це"

Компенсація – самий пізній і складний захисний механізм, що розвивається й використовується, як правило, свідомо. Призначений для стримування почуття суму, горя із приводу реальної або уявної втрати, втрати, недоліку, неповноцінності. У нього входять механізми *ідентифікації* й *фантазії*.

"Будь як це, щоб не втратити його"

Ідентифікація – моделювання поведінки іншої особи як шлях до підвищення самоцінності або оволодіння почуттями у зв'язку з можливим діленням або втратою.

"Мрій про це"

Фантазія – втеча в уяву з метою відходу від реальних проблем, пов'язаних з розв'язанням внутріособистісного конфлікту.

Механізми захисту, що розвиваються в процесі життя як засіб адаптації й розв'язання конфліктів, можуть за певних умов викликати протилежні стани дезадаптації й перманентного конфлікту. На думку *Є.С. Романової* і *Л.Р. Гребенникова* (1996), в основі цієї неоднозначності лежить те, що механізми захисту є у своїй більшості продуктами конфліктів, що виникали у ранньому дитинстві.

ЛЕКЦІЯ 9. СУТНІСТЬ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПЕРЕДУМОВИ УСПІШНОСТІ ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТАМ

Важливими способами попередження конфліктів є їхнє *прогнозування* і *профілактика*.

Прогнозування становить собою завчасне виявлення соціальних суперечностей, розвиток яких може призвести до конфліктів. Воно полягає в обґрунтованому припущенні щодо можливого виникнення в майбутньому конфлікту та виявленні особливостей його розвитку. Ґрунтується прогнозування на наукових дослідженнях конфліктів, а також на практичній діяльності щодо діагностики назріваючих соціальних протиріч.

Дослідження психологів показують, що точний прогноз проблемної ситуації у відносинах людей відіграє чималу роль у недопущенні її ескалації й, отже, успішному вирішенні. У принципі, будь-яка важка ситуація взаємодії – це ситуація невизначеності. Її невизначеність полягає в імовірнісному характері адекватності дій сторін сформованим обставинам, багатоваріантності поведінки опонента, неминучої фрагментарності врахування факторів ситуації й у перекручуванні сприйняття ситуації в цілому. Тому прогноз розвитку ситуації значно знижує розміри цієї невизначеності й, отже, підвищує ймовірність оптимального розв'язання протиріччя. Психологічні дослідження виявили наступну залежність успішного розв'язання ситуації від точності прогнозу її розвитку: **чим більш значущою є помилка в прогнозі розвитку ситуації, тим нижчою буде ефективність її розв'язання опонентами.**

Якщо учасник проблемної ситуації взагалі не прогнозує розвиток протиріччя, то, як показують дослідження, проблему вдається вирішити повністю або в основному тільки в 37,6 % випадків, а в 40,4 % протиріччя взагалі не розв'язується або ще більше загострюється. Якщо ж вдається точно або майже точно спрогнозувати розвиток важкої ситуації, то в 56,4 % проблема повністю або в основному розв'язується й тільки в 19,8 % випадків протиріччя не розв'язується або в 4,6 % - загострюється.

Однак експериментальні результати показують, що при значних помилках прогнозу розвитку ситуації ступінь її розв'язання підвищується, а це суперечить гіпотетичній лінійній залежності. Додатковий аналіз характеру помилок у прогнозуванні розвитку ситуацій показав, що помилки в "кращу" або в "гіршу" сторону по-різному впливають на результат ситуації. Якщо людина неточно

прогнозує ситуацію й недооцінює негативні варіанти в її розвитку (тобто сподівається на кращий розвиток подій), то ситуація вирішується з меншою ефективністю. До цього приводить самозаспокоєність людини, його недостатня наполегливість й енергійність у діях.

Якщо ж учасник взаємодії допускає значні помилки в прогнозі ситуації, переоцінюючи можливі негативні тенденції в її розвитку, то він змушений вживати додаткових заходів по їхній нейтралізації, і в результаті ситуація вирішується значно краще, ніж припускалося.

Таким чином, **точний прогноз розвитку конфліктної ситуації сприяє більш ефективному її розв'язанню.** Якщо зростає ймовірність помилки в такому прогнозі, то необхідно намагатися перестраховатися, тобто краще переоцінити можливі негативні тенденції, чим їх недооцінити. Інакше кажучи, будучи "оптимістом по життю", необхідно бути "песимістом по ситуації".

Розробка методик прогнозування конфліктів можлива при досить високому рівні розвитку конфліктології. Перш ніж прогнозувати конфлікти, наука повинна пройти два етапи їх вивчення.

По-перше, необхідна розробка **теоретичних моделей** різних видів конфліктів. Необхідно визначити сутність конфліктів, дати їхню класифікацію, розкрити структуру, функції, описати еволюцію й динаміку. Однак на основі описових моделей конфліктів дати обґрунтований прогноз їхнього виникнення й розвитку навряд чи можливо.

По-друге, повинні бути розроблені **пояснювальні моделі конфліктів.** Вони дозволяють розкрити рушійні сили розвитку конфліктів, їхні детермінанти й причини. Пояснювальні моделі розробляються шляхом системно-генетичного аналізу конфліктів. Тільки після того як конфліктологія пройде описовий і пояснювальний етапи розвитку, вона зможе реалізувати свою прогностичну функцію.

Профілактика конфліктів полягає в такій організації життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії, що виключає або зводить до мінімуму ймовірність виникнення конфліктів між ними.

Профілактика конфліктів – це їхнє попередження в широкому смислі слова. Її ціль – створення таких умов діяльності та взаємодії людей, які мінімізували б імовірність виникнення або деструктивного розвитку протиріч між ними. Проблема конструктивного розв'язання конфліктів, що здається на перший погляд більш важливою, насправді не є такою.

Одним із головних шляхів профілактики конфліктів є організація праці й принципів у ставленні до людей. Якщо праця проходить постійно в приблизно однакових умовах і забезпечує постійну, добру заробітну плату, то в такому колективі виникнення конфлікту спостерігається дуже рідко. Важливу роль відіграє ставлення членів колективу один до одного. І в першу чергу ставлення керівника колективу до підлеглих. Одним із найважливіших факторів запобігання конфліктів є авторитет керівника.

Конфлікт в організації може бути розв'язаний шляхом структурних змін та узгодження особистих інтересів з інтересами колективу або шляхом вилучення елементів, які перестали сприяти успіху справи.

Завдання керівника – уникати конфліктів, але якщо він уже виник, вивчати його причини та здійснювати на ним контроль з метою розв'язання. Керівник не має права піддаватися загальним емоціям, які вирують в людях під час конфлікту.

Є два види емоцій, які належать до основних джерел конфлікту – роздратування та недовіра. Щоб його уникнути. Іноді треба дати зрозуміти опоненту, що ви бажаєте втамувати емоції. Людина, яка відчуває страх або роздратування повинна позбутися цих емоцій (заспокоїтися), оскільки вони перешкоджають нормальним стосункам. Виграє, як правило, той, хто не втрачає над собою контролю. Але надзвичайно високе нервово напруження може привести до стресу.

Стрес – психофізіологічний стан людини, що виникає в екстремальних для неї ситуаціях. Розрізняють **фізіологічний стрес і психологічний**. Останній буває **інформаційним й емоційним**. Стрес є типовою реакцією людини на конфліктну ситуацію, але часто може виступати й причиною конфлікту. Людина, що

перебуває в стані стресу, частіше здатна піти на конфлікт у порівнянні з тим, хто перебуває в комфортному психофізіологічному стані. Хвороба, втома, образа, висока відповідальність і т. п. звичайно загострюють реакцію людей у тому випадку, якщо, перебуваючи в стресі, вони потрапляють ще й у проблемні ситуації взаємодії з навколишніми. Стрес нерідко буває наслідком і причиною внутрішньоособистісного конфлікту. Тому попередження надмірного стресу (дистресу) є найважливішою умовою профілактики соціальних і внутрішньоособистісних конфліктів.

Попередження стресів у конфлікті

Психологічний стрес – це реакція людини на важку для неї ситуацію. Але труднощі є суб'єктивним поняттям. Те, що є важким для однієї людини, може бути легким для іншої. Ситуація, важка для мене зараз, може стати звичайною через хвилину, досить змінити її оцінку, рівень домагань, відношення до неї. Наприклад, можна планувати на кожен робочий день стільки справ, що часто будеш перебувати в стресі через непосильність виконання намічених завдань. Наполеонівські плани можуть бути без напруги виконані тільки тим, хто володіє наполеонівськими ж можливостями. Скоротивши план, можна відразу зменшити стрес. Люди часто самі створюють собі труднощі.

Які психологічні фактори можна врахувати, щоб по можливості нормалізувати свій стан після стресу, який є природним наслідком сьогоденного нестабільного, напруженого й складного життя? Охарактеризуємо тут лише деякі з факторів.

1. Основним у житті повинне бути змагання із самим собою, а не з оточуючими.

Людина – істота соціальна, тому їй протягом всього життя властиво змагатися з оточуючими. Починаючи вже з дитячого віку, людина оцінює своє положення, своє життя, порівнюючи її з положенням і життям інших людей. Але свою природну потребу в розвитку, у самооцінці можна задовольняти й іншим способом. Можна змагатися із самим собою.

Наприклад, протягом 2006 р. чоловік два рази хворів на ангіну й один раз грипом. В 2007 р. він почав вести більш здоровий спосіб життя й в результаті не хворів жодного разу. Однак у 2007 р. його колишній підлеглий став його начальником, знайомі купили квартиру й іномарку, інші знайомі знайшли дуже гарну роботу у Франції й виїхали туди на три роки. Якщо 30 грудня 2007 р. підводячи підсумки, оцінювати свої успіхи, порівнюючи їх з успіхами знайомих, то рік можна вважати однозначно невдалим. Якщо оцінювати результати 2007 р., порівнюючи їх з тим, що було досягнуто в 2006 р., то не можна не відзначити безсумнівне поліпшення свого життя.

Змагання з оточуючими набагато частіше викликає стрес, чим змагання із самим собою. Ми не знаємо можливостей оточуючих, а вони можуть бути набагато вище наших можливостей. Адже ми завжди прагнемо досягти рівня тих, хто живе краще нас, а не тих, хто гірше.

2. Розуміння відносності будь-яких оцінок подій, що відбуваються у нашому житті, зменшує стрес від невдач.

Кожна людина по-різному оцінює свої можливості щодо облаштування власного життя. Одна вважає, що саме від неї залежить 90 % того, що з нею відбувається. Інша думає, що дуже багато чого залежить від долі, розташування зірок, конкретних обставин й інших об'єктивних факторів, а сама вона контролює своє життя тільки на 30 %. Хто із цих двох людей за інших рівних умов частіше відчуває стрес? Швидше та, яка думає, що практично все її життя ніяк не залежить від зовнішніх обставин. Адже відповідальність за всі невдачі, які з нею, як і з будь-якою людиною, відбуваються, вона покладає в основному на себе й переживає це.

Високе почуття відповідальності – позитивна якість людини. Однак супервідповідальність часто приводить до внутріособистісних конфліктів і стресу. "Усе буде так, як треба, навіть якщо буде по-іншому", – сказала мудра людина. Якщо наречена йде до іншого, то невідомо, кому повезло. Таку ж оцінку можна дати й подібній ситуації з нареченим. Немає нічого

абсолютно гарного так само, як немає нічого абсолютно поганого. Багато чого в нашому житті залежить від нас, ще більше від нас не залежить.

3. Зменшення кількості й відповідальності прийнятих рішень, скорочення числа сфер життя й діяльності, у яких ми проявляємо активність, неминуче приведе до зниження інформаційного стресу.

Інформаційні перевантаження – типова причина стресу, можливих на цьому ґрунті внутрішньоособистісних і міжособистісних конфліктів. Якщо ми стали дратівливі, часто відчуваємо стрес, нас мучить безсоння, то необхідно оцінити обсяг і значимість інформації, яку щотижня переробляє наш мозок. Якщо дитина ходить у музичну школу, займається з репетитором англійською, відвідує секцію карате, вчиться в школі на "відмінно", то не потрібно довго замислюватися над тим, чому вона стала примхливою. Невмотивовані регулярні примхи можуть бути наслідком інформаційної перевантаженості дитини. Скоротіть обсяг інформації, який вона змушений щотижня переробляти, і він знову стане спокійним і життєрадісним.

4. Зменшення рівня домагань неминуче знижує ймовірність виникнення стресу й навпаки.

Найважливішою особистісною характеристикою людини є рівень його домагань. Один обов'язково хоче стати президентом, мільйонером, увійти в історію. Інший буде задоволений і щасливий, якщо вдасться стати майстром у цеху, заробляти на стерпне життя, одержати якесь житло, дати освіту дітям. Якщо людина легко досягає значних успіхів в одній або навіть декількох сферах життєдіяльності, то вона може продовжувати ставити перед собою важкі завдання й без особливої перенапруги вирішувати їх. Якщо ж людина часто попадає в стресовий стан, то необхідно оцінити рівень своїх домагань і наявні можливості щодо досягнення поставлених цілей. Чим вище рівень домагань, тим частіше може виникати стрес, що є реакцією, яка мобілізує людину на подолання труднощів.

5. Якщо ми не можемо змінити ситуацію, то необхідно змінити своє ставлення до неї.

Судження про те, що життя може бути гарним, а може бути й поганим, здається безперечним. Конфліктне поведінка людини є його відповіддю на ситуацію, що він оцінює як загрозову його інтересам. Однак у філософському сенсі саме по собі життя ні гарне, ні погане. Воно об'єктивне. Гарним або поганим наше життя робить наше сприйняття. Якщо в нас сильно болить зуб, то все навколишнє сприймається в чорному кольорі, і ми відчуваємо себе нещасними. Варто вилікувати зуб, і сприйняття навколишнього світу може змінитися на протилежне. Але ж в навколишньому світі не відбулося абсолютно ніяких змін. Змінився не світ, а наше сприйняття його.

6. Жити по совісті – це означає зменшити ризик переживання стресу, тому що в цьому випадку оцінки нас тими, хто живе не по совісті, можна просто не брати до уваги.

Людина звичайно завжди оцінює свої вчинки. Вона оцінює їх, спираючись на власні критерії, але також враховує думку оточуючих. Оцінка оточуючих може бути основною оцінкою. Неузгодженість самооцінки й оцінки того ж учинку з боку оточуючих може привести до внутріособистісного конфлікту й стресу. Для попередження стресу й конфліктів, викликаних протиріччям між внутрішньою оцінкою людиною своїх учинків і зовнішньою оцінкою їх з боку, оточуючих необхідне виконання двох умов. По-перше, важливо постійно займатися самовдосконаленням. Необхідно сумлінно виконувати свої посадові обов'язки, не наносити збитків оточуючим, бути порядною і культурною людиною. По-друге, бажано поступово зменшувати свою залежність від зовнішніх оцінок, позбуватися потреби у зовнішньому схваленні. Якщо людина має високу моральність, є професіоналом, працьовитою людиною, то вона не повинна залежати від того, хто й що про неї говорить або думає. Вона повинна орієнтуватися в основному на внутрішню оцінку своїх вчинків.

7. Важливо пам'ятати про те, що на Землі зараз живуть сотні мільйонів людей, які, потрапивши в наше нинішнє становище, вважатимуть себе на вершині щастя.

Ступінь задоволеності своїм життям впливає на психіку людини. Чим більше людина задоволена своїм життям, тим рідше вона переживає стрес. Але задоволеність життям формується на основі суб'єктивних критеріїв. Людина оцінює своє життя, порівнюючи його з життям інших людей. Вона, звичайно неусвідомлено, частіше помічає в житті інших людей виграшні сторони й не бачить, не думає про ті проблеми й лиха, з якими зовні легко й безтурботно живучі зіштовхуються інші люди. Почасти це пояснюється тим, що більшість людей намагається демонструвати свої досягнення й приховувати свої проблеми й невдачі. Крім того, людина частіше оцінює своє життя, порівнюючи його з життям тих, хто, на її думку, живе краще. Якщо ми потрапили в стресову ситуацію й нам важливо взяти себе в руки, заспокоїтися, то необхідно подумати про становище тих, хто перебуває в ще гірших умовах. За даними ООН, на планеті більше 800 млн. людей живуть голодними, десятки мільйонів вживають наркотики, більше 100 млн. важко хворі. В 2005 р. сотні тисяч людей у світі покінчили життя самогубством, а мільйони намагалися це зробити в силу того, що оцінили своє життя як нестерпно важке.

Таким чином, зменшивши обсяг і значущість перероблюваної інформації, змінивши стратегію життя й відношення до нього, можна нормалізувати стрес, що природно виникає як наслідок сучасного нелегкого життя.

Стрес, конфліктність і здоров'я людини

Стрес, конфліктність людини помітно залежать від стану її здоров'я. Якщо людина хвора, їй важче протистояти стресу, вона стає більш чутливою до суджень про неї з боку оточуючих. Тому важливим є берегти здоров'я, не тільки фізичне, але й психічне. Це – один з важливих засобів профілактики конфліктів. Існує безліч способів, методик і прийомів відновлення й підтримки здоров'я. Зважаючи на те, що сьогодні більшість наших співвітчизників відчувають хронічний дефіцит часу,

важливо застосовувати такі методики, які при мінімальних витратах часу давали б максимальні результати. Розглянемо деякі з них більш докладно.

1. Найбільше часу, третина всього життя, ми витрачаємо на сон. Отже, важливим є **забезпечення здорового сну**. Спати необхідно на рівній, досить твердій, з невисокою подушкою постілі. Перед сном бажана прогулянка на свіжому повітрі. Протягом двох годин перед сном краще уникати високого інтелектуального навантаження. Повітря в спальні повинно бути свіжим. Спальне місце повинне бути розташоване так, щоб людина лежала головою на північ або, принаймні, необхідно лежати так, щоб кут відхилення від цього положення був мінімальний.

2. Наш організм приблизно на 65 % складається з води. Тому якість **споживаної води** впливає на стан здоров'я. Воду з водогону завжди треба очищувати. Воду з інших джерел також бажано очищувати. Найбільш розповсюджений спосіб очищення – використання фільтрів. Однак більшість фільтрів, по-перше, затримують тільки досить великі частки домішок, пропускаючи молекули шкідливих речовин. По-друге, мембрани що очищують швидко засмічуються, і це приводить до погіршення якості води й вимагає їхньої періодичної заміни. По-третє, на ринку велика доля товарів низької якості. Це стосується й фільтрів з очищення води.

Питну воду й воду для приготування їжі можна очищувати наступним ефективним, простим і дешевим способом. Емальована каструля з водою ставиться в морозильник, узимку – на балкон. Коли вода остудиться так, що на її поверхні з'являться перші кристали або плівка льоду, вона виливається в іншу каструлю, а лід викидається. Він являє собою замерзлу так звану важку воду, що шкідлива для організму. Потім вода знову ставиться в морозильник або на балкон і заморожується так, щоб в каструлі не змерзло приблизно 20 % обсягу води. Незамерзла вода є розчином солей і домішок, витиснутих при замерзанні чистої води. Вона зливається в раковину. Лід розтоплюється й стає добре очищеною й смачною водою.

3. **Помітний вплив на стан здоров'я людини має повітря, яке вона безупинно вдихає.** У сучасних умовах з'явилася можливість очищати повітря у квартирі й на роботі. Це особливо важливо тим, хто живе в місті. Якість повітря поліпшується за допомогою різних фільтрів й іонізаторів, які підбираються індивідуально відповідно до потреб і можливостей людини.

4. **Фізкультура впливає не тільки на здоров'я людини в цілому, а й на її психічний стан.** Якщо людина часто зазнає стрес, то гарним засобом профілактики його, безсумнівно, можуть стати регулярні фізичні навантаження. Всі це знають, але мало в кого вистачає сили волі для реалізації на практиці такого простого способу підвищення стійкості до стресу й конфліктів.

5. Протягом сотень тисяч років зоровий аналізатор людини сприймав зелену рослинність, блакитне небо, синю воду, простір, у якому практично не було прямих ліній, гладких поверхонь, симетричних форм. За останні сто років неприродність середовища перебування людини різко підсилилася, що також є однією з причин стресу. Для його профілактики **необхідно максимально наблизити своє середовище перебування до природного.** Удома й на роботі бажано розмістити кімнатні рослини; поверхні меблів, стін, шпалери повинні мати малюнки, близькі до природних, спокійні фарби; акваріум; гарне, але не дратівливе освітлення й т. п.

Близько 80 % інформації про навколишній світ людина одержує за допомогою зору. Необхідно піклуватися про те, щоб серед цієї інформації якнайменше було стресової й якнайбільше тієї, котра не приводить до його виникнення. Звукова інформація, одержувана людиною, також впливає на психічний стан. Бажано уникати впливу голосних, тривалих, неприродних звуків. Вони можуть бути пов'язані з голосною рок-музикою, шумом двигуна, роботою різних агрегатів й інструментів і т. п.

В інтересах профілактики стресу необхідно щотижня кілька годин відпочивати поза населеними пунктами на природі. Відпустку або частину його також бажано проводити в умовах дикої природи.

6. За останні 100 років у нашому житті найбільше істотно змінилося харчування. З'явилася дуже багато рафінованих продуктів, до засвоєння яких наш еволюційно сформований шлунково-кишковий тракт зовсім не пристосований.

Оздоровити харчування – це означає зробити його помірним, різноманітним, насиченим рослинною їжею, багатим вітамінами й мікроелементами, що піддаються мінімальній тепловій обробці. У денному раціоні бажано скоротити споживання м'яса, солі, цукру, молока, солодкого і т.п.

Збалансоване роздільне харчування впливає на стан здоров'я й стресостійкість людини.

7. Нездоровий спосіб життя й заражене середовище перебування неминуче приводять до зашлаковування організму. **Періодичне очищення організму від шлаків, що** накопичуються в ньому, – необхідна й важлива умова відновлення й збереження здоров'я. Існує багато систем очищення організму. Одна з них, пов'язана з очищенням шлунково-кишкового тракту, печінки, нирок, суглобів, досить аргументовано й докладно описана в роботах *Г.П. Малахова (1998)*. Очищення організму помітно зміцнює життєвий тонус людини, поліпшує її настрій, підвищує стійкість у конфліктних ситуаціях. *Стан здоров'я – найважливіший критерій оцінки стану розуму.*

Технологія попередження конфліктів

Попередити конфлікти набагато легше, ніж конструктивно їх розв'язати.

Тому попередження конфліктів не менш (якщо не більш важливе, чим уміння конструктивно їх вирішувати). Воно вимагає менших витрат сил, засобів і часу й попереджає навіть ті мінімальні деструктивні наслідки, які має будь-який конструктивно вирішений конфлікт.

Діяльність з попередження конфліктів можуть здійснювати самі учасники соціальної взаємодії, керівники організацій, конфліктологи. Воно може здійснюватися за чотирма основними напрямками:

1) *створення об'єктивних умов*, що перешкоджають виникненню і деструктивному розвитку передконфліктних ситуацій. Виключити виникнення передконфліктних ситуацій у колективі, організації, суспільстві, очевидно,

неможливо. Створити об'єктивні умови для мінімізації їхньої кількості і розв'язання неконфліктними способами не тільки можливо, а й необхідно;

2) *оптимізація організаційно-управлінських умов створення й функціонування організацій* – важлива об'єктивно-суб'єктивна передумова попередження конфліктів;

3) *усунення соціально-психологічних причин конфліктів*;

4) *нейтралізація особистісних причин виникнення конфліктів*.

Профілактика більшості видів конфліктів повинна вестися одночасно за всіма чотирма напрямками.

Розглянемо докладніше основні об'єктивні умови, що сприяють профілактиці деструктивних конфліктів.

Створення сприятливих умов для життєдіяльності працівників в організації – це основна об'єктивна умова попередження конфліктів. Очевидно, що якщо в людини немає житла, родина проживає в чужій квартирі без зручностей, вона часто хворіє й т. п., то в неї більше проблем, більше протиріч, більше конфліктів. Опосередкований, але істотний вплив на психічні стани, а отже, і на конфліктність людей мають умови їхньої діяльності й життя. До них у першу чергу можна віднести: матеріальну забезпеченість родини, умови роботи дружини й навчання дітей; можливість самореалізації людини в службовій діяльності, умови роботи; взаємини, що складаються з підлеглими, товаришами по службі, начальниками; здоров'я людини; відносини в родині; наявність часу для повноцінного відпочинку й т. п. Невлаштована, не шанована у колективі й суспільстві, вічно загнана, хвора людина більш конфліктна за інших рівних умов у порівнянні з людиною, у якої цих проблем немає.

Справедливий і відкритий розподіл матеріальних благ в організації

Аналіз конфліктів між людьми показав, що типовою об'єктивною причиною їхнього виникнення є недостатність матеріальних благ й їхній несправедливий розподіл. Рідше причиною конфліктів виступає несправедливий

розподіл духовних благ. Він звичайно пов'язаний із заохоченнями, нагородами тощо.

Якби матеріальних благ вистачало на всіх працівників, то конфлікти, пов'язані з їхнім розподілом, мабуть все одно були б, але рідше. Причиною збереження конфліктів було б зростання потреб людей і сама система розподілу, що існує в нашому сучасному суспільстві. Однак конфлікти при статку матеріальних благ були б менш гострими й частими. У нинішніх умовах дефіцит грошей й інших матеріальних благ створює об'єктивну основу для конфліктів із приводу їхнього розподілу.

Крім достатку матеріальних благ, що у найближчому майбутньому нам, швидше за все, не загрожує, до об'єктивних умов попередження міжособистісних конфліктів відноситься справедливий і гласний розподіл цих благ. Це умова деякою мірою одночасно й суб'єктивно. Якщо дефіцитні матеріальні блага розподіляти між працівниками, по-перше, справедливо, по-друге, гласно, щоб виключити чутки, пов'язані з тим, що комусь більше заплатили, то число й гострота конфліктів, пов'язаних з розподілом матеріальних благ, помітно скоротяться.

Справедливий розподіл духовних благ у своїй основі має оцінку результатів діяльності працівників.

Розробка нормативних процедур розв'язання типових предконфліктних ситуацій

Аналіз конфліктів у взаєминах працівників показав, що існують типові проблемні ситуації соціальної взаємодії й типові передконфліктні ситуації, що звичайно приводять до конфлікту. Конструктивне розв'язання таких ситуацій можна забезпечити, розробивши нормативні процедури, що дозволяють співробітникам відстояти свої інтереси, не вступаючи в конфлікт із опонентом. До подібних ситуацій відносяться:

- пониження начальником особистої гідності підлеглого;
- визначення розмірів заробітної плати;
- призначення на вакантну посаду при наявності декількох претендентів;

- перевод співробітника на нове місце роботи; звільнення співробітника й ін.

Наприклад, якщо в університеті звільняється посада завідувача кафедри, то на неї можуть претендувати два її члени і більше. На цю посаду можуть призначити не самого гідного з претендентів. У цьому випадку велика ймовірність виникнення конфліктних ситуацій між призначеним співробітником і претендентами, які вважали себе більше гідними призначення. Конфлікти, пов'язані з призначенням на посаду, можна було б звести до мінімуму, якби в навчальному закладі існувала справедлива, відома всім співробітникам нормативна процедура конкурсного призначення на посадове підвищення.

Заспокійливе матеріальне середовище, що оточує людину

До факторів матеріального середовища, що сприяє зменшенню ймовірності конфліктів, можна віднести: зручне планування робочих і житлових приміщень, оптимальні характеристики повітря, освітленості, електромагнітних й інших полів, фарбування приміщень у спокійних тонах, наявність кімнатних рослин, акваріумів, устаткування кімнат психологічного розвантаження, відсутність дратівних шумів і т. д.

Існує ще ряд об'єктивних умов, що впливають на виникнення конфліктів між людьми. В остаточному підсумку на стан організму й психіку людини впливає все матеріальне середовище, з яким вона взаємодіє. Отже, вона опосередковано впливає й на його конфліктність.

До **об'єктивно-суб'єктивних** умов попередження конфліктів відносять *організаційно-управлінські фактори*. Розглянемо їх різновиди.

Структурно-організаційні умови попередження конфліктів пов'язані з оптимізацією структури факультету, лабораторій, кафедр з одного боку, як організації, з іншого боку - як соціальних груп. Максимальна відповідність формальної й неформальної структур колективу тим завданням, які перед ними постають, забезпечує мінімізацію протиріч, що виникають між структурними елементами організації, і зменшує ймовірність виникнення конфліктів між працівниками.

Функціонально-організаційні умови пов'язані з оптимізацією функціональних взаємозв'язків структурних елементів організації й працівників. Це сприяє попередженню конфліктів між співробітниками, оскільки функціональні протиріччя, як правило, зрештою, породжують протиріччя міжособистісні.

Відповідність працівника максимальним вимогам, які може пред'явити до нього займана посада, становить **індивідуально-функціональні** умови попередження конфліктів. Призначення співробітника на посаду, який він не повною мірою відповідає за своїми професійними, моральними, іншими психологічними і фізичними якостями, створює передумови для виникнення конфліктів між цим працівником і його начальниками, підлеглими, товаришами по службі. Тому, призначаючи на посаду компетентних, порядних, працьовитих, здорових співробітників, ми тим самим запобігаємо виникненню багатьох міжособистісних конфліктів.

Ситуативно-управлінські умови пов'язані, насамперед, із прийняттям оптимальних управлінських рішень і грамотною оцінкою результатів діяльності інших працівників, особливо підлеглих. Некомпетентні рішення провокують виникнення в керівника конфліктів з тими, хто буде їх виконувати й бачить їхню непродуманість. Тому прийняття оптимальних управлінських рішень є найважливішою умовою попередження конфліктів всіх рівнів – від внутрішньоособистісних до міжнародних. Рішення буде більш обґрунтованим і менш конфліктогенним, якщо при його підготовці й прийнятті реалізуються наступні етапи: максимально глибоко, різнобічно й об'єктивно оцінюється стан об'єкта керування; виявляються еволюційні й динамічні тенденції його розвитку; розкривається система факторів причин, у силу дії яких керований об'єкт виявився в такому стані, визначаються рушійні сили його розвитку; дається варіативний прогноз змін в об'єкті керування; будується модель цілей керування; приймається змістовне рішення, визначається, що робити; приймається технологічне рішення, визначається, якими силами, засобами, часом ми володіємо для виконання змістовного рішення; здійснюється пробне виконання рішення; оцінюються

результати пробного виконання рішення; виробляється оптимізація рішень; виконується оптимізоване рішення; робиться поточна оцінка результатів діяльності; оперативно коригуються рішення й дії; оцінюються підсумкові результати діяльності; приймається рішення про завершення діяльності.

Найважливішим системотвірним фактором усіх без винятку моделей, розроблених при обґрунтуванні й прийнятті рішень по керуванню соціальними й соціотехнічними об'єктами, є людина. Основні психологічні причини необґрунтованих конфліктогенних рішень: украй низька якість їхньої підготовки; виражений технократичний підхід до керування соціальними й соціотехнічними системами; волюнтаризм, що полягає в радикальних перетвореннях погано вивчених об'єктів й ігноруванні інтересів інших людей, що виступають суб'єктами або об'єктами управлінської діяльності.

Для попередження конфліктів важливо знати не тільки те, що необхідно робити, але і як домогтися розвитку проблемної ситуації в конструктивному напрямку. Попередження конфліктів у вузькому змісті слова полягає в роботі з конкретними конфліктами. Це діяльність учасників конфлікту, а також третіх осіб по усуненню об'єктивних і суб'єктивних причин назріваючого зіткнення, дозволу протиріччя неконфліктними способами. Технологія попередження конфліктів є сукупність знань про способи, засоби, прийоми впливу на передконфліктну ситуацію, а також послідовність дій опонентів і третіх осіб, у результаті яких дозволяється виникле протиріччя.

Зміна свого ставлення до проблемної ситуації

Впливати на проблемну ситуацію взаємодії можна двома напрямками: впливати на свою поведінку і впливати на психіку й поведінку опонента. Інші способи більш складні. Розглянемо способи і прийоми корекції свого відношення до передконфліктної ситуації й поведінки в ній. Ряд суб'єктивних передумов попередження конфліктів пов'язаний з умінням людини грамотно спілкуватися.

1) Умійте вчасно помітити, що спілкування стало передконфліктним, і “повернутися” з передконфліктної ситуації до нормальної взаємодії, а не піти на конфлікт.

Конфліктна ситуація виникає звичайно не раптово, а поступово. Важливо вчасно визначити, що емоційне розжарення суперечки починає перевищувати припустимий рівень, і грамотно припинити її. Ознаками загострення суперечки можуть бути міміка, почервоніння обличчя, жести, зміст, темп і тембр мови. Припинити або згладити суперечку, що загострюється, можна наступними прийомами: сказати, що в чомусь праві ви, а в чомусь ваш опонент, що, до речі, звичайно й буває; звести проблему до жарту; перевести розмову на іншу тему; поступитися, якщо проблема суперечки не дуже важлива для вас і словесна поступка не зобов'язує до якихось дій по її реалізації; сказати, що ви не встигли всебічно розібратися в проблемі, і запропонувати опонентові повернутися до її обговорення, наприклад, завтра (коли емоції вляжуться).

2) Умійте розуміти партнера по взаємодії й не йти на конфлікт, якщо немає впевненості в тому, що він правильно розуміє ваші мотиви.

Це суб'єктивна умова попередження конфліктів. Повідомлювана вам партнером інформація може губитися й спотворюватися, іноді істотно. Крім того, партнер може оцінювати обговорювану проблему не з тих же позицій, що й ви. Ці дві причини, а не дійсні протиріччя між людьми, можуть викликати суперечку. Суперечок, викликаних нерозумінням один одного й різні підходи до проблеми, доцільно уникати.

3) Будьте терпимими до інакомислення.

Це також може запобігти виникненню конфліктів. Досить того, що ви розібралися більш глибоко в порівнянні з партнером і знаєте це. Іноді необхідно повідомити партнерові, що він не правий, але не обов'язково робити це при свідках, наполягати на тому, щоб він привселюдно визнав свою неправоту й т. п. Необхідно бути твердим стосовно проблеми, до виконання вимог справи й м'яким стосовно людей.

4) Турбуйтеся про зниження своєї тривожності й агресивності.

Це суб'єктивна умова попередження конфліктів. Соціально-економічне середовище, у якому ми виростили, нинішня соціально-економічна ситуація сприяють формуванню в підвищеної тривожності й агресивності. Це позначається на характері взаємин людини з оточуючими, підвищуючи її конфліктність. Знижувати власну тривожність і агресивність можна, використовуючи відповідне аутогенне тренування, фізичні вправи, організувати для себе повноцінний відпочинок, підтримуючи сприятливий соціально-психологічний клімат на роботі, у родині й т. п.

5) Керуйте своїм психічним станом, уникайте передконфліктних ситуацій при перевтомі або перезбудженні.

Поточний психічний стан змінюється протягом доби під впливом різних обставин, іноді істотно. Успішність роботи, ступінь втоми, спілкування з товаришами по службі, фізіологічний стан організму, погода й т. д. – все це впливає на стан психіки людини, отже, на її конфліктність. Кожна людина може оцінити, у якому стані вона у цей момент перебуває, і врахувати це з метою попередження конфліктів, причиною яких буде власна роздратованість.

Наприклад, за півгодини до наради, що ви проводите з підлеглими, ви зайшли до начальника для вирішення складної проблеми. Розмова з начальником склалася так, що він висловив у вашу адресу кілька несправедливих і навіть образливих зауважень. Оскільки ці зауваження були для вас несподіваними, то ви не знайшли відразу що відповісти, а після закінчення розмови в придушено-агресивному стані пішли на свою нараду. Негативні емоції, які в даній ситуації є природною реакцією на несправедливі зауваження начальника, до початку наради не зникли. Вони були витиснуті зі свідомості в підсвідомість. Тому, якщо в процесі наради ви, як ви думаєте, обґрунтовано накричите на когось із підлеглих, то причиною цього лементу може бути не провина цього підлеглого, а ваші витиснуті негативні емоції після неприємної розмови з начальником. По суті, ваш

лемент призначений начальникові, а дістався підлеглому. Потрібно уникати подібних ситуацій.

6) У спілкуванні з оточуючими будьте внутрішньо готовим до вирішення виникаючих проблем шляхом співробітництва, компромісу, уникання або поступки.

Оточуючі так само, як і ми, мають свої інтереси й мають право відстоювати їх. У процесі взаємодії зіткнення інтересів різних людей і різних соціальних груп природне й неминуче. Однак відсутня неминучість вирішення соціальних протиріч шляхом конфліктів.

7) У ході спілкування з партнером бажано хоча б зрідка всміхатися.

Посмішка виконує чотири позитивні функції. Вона показує, що у вас усе в порядку. Люди з більшим задоволенням спілкуються з тими, хто досяг успіху. Швидше за все, це пов'язане з неусвідомленим бажанням запозичити в переможця досвід досягнення успіху, з надією одержати корисну інформацію й т.п. Якщо в людини проблеми й це написано в нього на обличчі, то оточуючі можуть уникати спілкування з ним. Посмішка показує, що людина рада співрозмовникові. Це сприяє безконфліктному вирішенню проблем. За законом емоційного зараження посмішка викликає відповідну симпатію до усміхненого партнера по спілкуванню. Посмішка приводить до зменшення негативних емоцій.

8) Не потрібно чекати від оточуючих занадто багато.

Негативні емоції – один з основних факторів, що сприяють виникненню конфліктів. Вони часто є реакцією людини на помітну й значиму розбіжність реального ходу розвитку подій з тим, на який вона розраховувала. Існує три способи мінімізації негативних емоцій: необхідно вміти добре прогнозувати можливі варіанти розвитку подій. Чим точніше виявиться прогноз, тим менше негативних емоцій. Бажано мати можливості для зміни ходу подій у потрібну сторону у випадку, якщо вони почнуть розвиватися не так, як очікувалося. Потрібно розраховувати не тільки на кращий, але й на гірший варіант розвитку подій і бути готовим до нього. Якщо вони не виправдають очікувань, що часто буває, це викличе в людини негативні емоції, погіршить її взаємини з партнерами.

Потрібно вміти робити добро безкорисливо, не розраховуючи одержати що-небудь взамін. Бажано не завищувати свій прогноз відносно можливих учинків оточуючих.

9) Спілкуйтеся з людьми, проявляючи щирі зацікавленість у партнері по спілкуванню.

Ця рекомендація сприяє попередженню міжособистісних конфліктів. Щира зацікавленість проявляється в прагненні зрозуміти проблеми партнера по спілкуванню, у бажанні допомогти йому хоча б порадою. В умовах сучасного складного й важкого життя люди часто мають потребу в співчутті. Інтерес до проблем співрозмовника повинен бути не штучним, награним, а щирим. Такий стиль спілкування особливо необхідний у діяльності викладача, менеджера. Тобто тих людей, для яких щоденне спілкування з багатьма людьми є професійним обов'язком, видом професійної діяльності.

10) Розвивайте свою конфліктостійкість.

Конфліктостійкість – здатність людини зберігати конструктивні способи взаємодія з оточуючими всупереч впливу конфліктогенних факторів. Це важлива індивідуально-психологічна умова попередження конфліктів. Люди, що мають низьку конфліктостійкість, можуть легко піти на конфлікт через дурницю. Низька стійкість до впливу конфліктогенних факторів є негативною якістю особистості. Висока конфліктостійкість особливо необхідна керівникам, педагогам, конфліктологам. Конфліктотійкість залежить від чотирьох груп факторів: психофізіологічних, що проявляються в емоційно-вольовій стійкості; когнітивних – пізнавальних процесів, що проявляються в людини в якості психічних; мотиваційних, що проявляються в спрямованості особистості людини і її мотивів у конкретній ситуації спілкування; соціально-психологічних, що відображають соціально-психологічні особливості особистості, стереотипи її взаємодії з оточуючими.

11) Не забувайте про почуття гумору.

У попередженні конфліктів важко переоцінити роль здорового почуття гумору.

Як впливати на поведінку опонента

Розглянемо основні способи й прийоми впливу на партнера по спілкуванню, його відношення до передконфліктної ситуації й поведінки в ній.

1. Не жадайте від оточуючих неможливого, враховуйте, що їхня здатність до різних видів діяльності різні.

Ця умова попередження конфліктів має два аспекти.

По-перше, якщо, наприклад, у завуча школи поганий, нерозбірливий почерк, то даремно жадати від неї особистого заповнення службової документації каліграфічним почерком. Більше того, така вимога конфліктогенна. Якщо у працівника погана пам'ять, то не слід доручати йому завдання, що вимагають чудової пам'яті. Якщо його робота вимагає відмінної пам'яті, то необхідно, щоб він або поліпшив свою пам'ять, або потрібно запропонувати йому іншу роботу.

По-друге, ставлячи завдання, вказуйте реальні строки їхнього виконання. Нереальні строки виконання роботи приводять до того, що підлеглі роблять її швидко, але погано або не укладаються в строк. Обидва результати діяльності можуть привести до конфлікту з начальником, що поставив завдання. Причина конфлікту – нереальні строки виконання роботи. Завдання керівників полягає не в тому, щоб змусити підлеглого робити те, до чого в нього немає ні бажання, ні здібностей, а в тому, щоб підібрати йому справу по душі, створити умови, що дозволяють йому успішно справлятися зі своїми обов'язками.

2. Не прагніть швидко, радикально, шляхом прямих впливів перевиховати людину.

Такі спроби часто приводять до конфліктів і не дають бажаних результатів. Виховання, а тим більше перевиховання – довготривалий процес. Все нове в природі й суспільстві звичайно твориться досить повільно. Швидко йдуть тільки руйнівні процеси. Тому, займаючись перевихованням підлеглого або начальника, не слід розраховувати на негайні значні результати. Такі очікування можуть привести до конфліктів з людиною, тому що виправдати ці очікування він

звичайно не в змозі. Чим більш значні зміни людині необхідно зробити у своїй особистості, тим більшого часу вони вимагають.

Якщо вас у підлеглому не влаштовує певна риса характеру, то є дві стратегії щодо її усунення: ви починаєте періодично вказувати йому на цю рису, говорити, що вона заважає вам й іншим членам колективу, або в ході дружньої бесіди, зробивши підлеглому щирий і заслужений комплімент, ви м'яко говорите йому про недолік, підкреслюючи, що з ним цілком можна жити, але без нього він став би ще більш шановною людиною. Ви прагнете не "довбати кувалдою критики" по недоліках, викликаючи в людини природну протидію, а сформувані в нього *самого* прагнення **самого** виправити недолік, тому що він *йому*, а не вам заважає. Перша стратегія – малоефективна й конфліктогенна, друга дає набагато кращі результати.

3. У процесі спілкування важливо оцінювати актуальний психічний стан партнера й уникати обговорення гострих проблем, якщо підвищена ймовірність агресивної реакції з його боку.

Точно так само, як змінюється ваш психічний стан, піддано змінам настроїв партнера по взаємодії. Для попередження конфліктів необхідно вміти оцінювати актуальний настрої опонента. Якщо він підвищено агресивний, то недоцільно починати з ним обговорення гострої проблеми. У цьому випадку проблема, швидше за все, не буде вирішена й можливий конфлікт. Для обговорення суперечливих проблем необхідно вибирати підходящий час.

4. Оцінці актуального психічного стану партнера по спілкуванню сприяє знання законів невербальної передачі інформації шляхом міміки, жестів, пози, рухів.

Знання закономірностей невербальної поведінки людини допоможе більш глибоко й оперативно оцінювати щирі наміри співрозмовника й заздалегідь виявляти загрозу конфлікту.

5. Ефективний спосіб попередження конфліктів – своєчасне інформування оточуючих про обмеження ваших інтересів.

Людина навіть себе часто знає далеко не повністю. Мати вірне уявлення про цінності, мотиви, слабкості інших людей взагалі досить важко. Тому, якщо хто-небудь з оточуючих наступає вам на "улюблену мозолю", те не виключено, що він робить це не спеціально. Адже це не його "мозоля" і він може просто не догадуватися про її існування у вас. При цьому спочатку не потрібно жадати від того, хто наносить вам збиток, якихось дій. Потрібно просто проінформувати його про те, у чому порушені ваші інтереси. Якщо людина нанесла вам збиток, не підозрюючи про це, якщо він досить вихований, то він вибачиться й припинить блокування ваших інтересів без додаткових прохань.

6. Стосовно захисту своїх інтересів можна займати достатньо тверду позицію й відстоювати їх завзято. Стосовно самого опонента, його особистості доцільно займати за можливістю м'яку позицію.

Типова помилка у взаємодії опонентів – їхня однакова твердість стосовно проблеми й супротивника. Позиція повинна бути гнучкою. Необхідно показати, що ви розумієте слабкості опонента й не позбавляєте його права на них. Перебуваючи на його місці, ви, можливо, займали б аналогічну позицію. Однак справедливим буде рішення, що враховує не тільки його, але й ваші інтереси. М'яка позиція стосовно опонента компенсує твердість захисту ваших інтересів. Це зменшить імовірність конфлікту, збільшивши ваші шанси на відстоювання своїх прав.

7. У процесі обговорення проблеми важливо не перебивати опонента, дати йому виговоритися.

Така стратегія спілкування з опонентом дозволяє мінімізувати його негативні емоції. Це дуже важливо для конструктивного виходу з передконфліктної ситуації.

8. Бажано завчасно інформувати людей про ваші рішення, що зачіпають їхні інтереси.

Людина, як правило, негативно реагує на несподівані зміни ситуації, що зачіпають її інтереси. Така реакція природна. Людина виявляється не готова до раптових змін обстановки, змушена приймати рішення експромтом. Це майже завжди викликає в неї негативні емоції й негативне ставлення до винуватця

ускладнення й без того складного життя. Приймаючи рішення, необхідно завжди оцінювати, чиїх інтересів воно може торкнутися. Ще краще погоджувати ці рішення з людьми до того, як вони будуть прийняті.

9. Для попередження конфліктів важливо не розширювати сферу протидії з опонентом, не збільшувати число обговорюваних проблем, не критикувати особистісні якості партнера по спілкуванню.

Ескалації передконфліктної ситуації сприяє природне розширення сфери протидії в ході обговорення проблеми. Для попередження конфліктів важливо обговорювати з опонентом тільки те питання, яке необхідно вирішити. Не варто намагатися одночасно обговорювати способи рішення декількох проблем, якщо всі вони викликають труднощі в узгодженні інтересів. Якщо необхідно вирішити ряд проблем, то обговорення краще починати з найпростішої, поступово переходячи до більш складної. небезпека конфлікту зростає, якщо критика поширюється не тільки на позицію опонента, а й на його особистість.

10. "Не заганяйте опонента в глухий кут".

Якщо ваш опонент прийняв неправильне рішення, то бажано відмовити собі в задоволенні привселюдно викрити його некомпетентність. Не варто навіть при наявності умов для цього. *Людина, поставлена в безвихідну ситуацію, принижений й ображений, легко йде на гострі конфлікти заради збереження честі й гідності.* Тому в будь-якій ситуації важливо залишати опонентові можливість зберегти своє лице, він повинен мати можливість відступити, зберігши при цьому почуття власної гідності.

11. Установіть неформальний, особистісний контакт із партнером по взаємодії.

Якщо спілкування носить офіційний, суцільно діловий характер, то виникнення конфліктів більш імовірно, ніж тоді, коли співрозмовники встановили психологічний контакт. Чим більше схильний до вас співрозмовник, чим більше ви сприймаєте його не як стороннього, а як особистісно значиму людину, тим менше ймовірність конфліктів. Для встановлення неформального контакту бажано наперед двома-трьома питаннями, що мають особистісний характер, – довідатися про здоров'я, успіхи, родину, інші проблеми співрозмовника, а тоді переходити до

обговорення ділових проблем. Ці питання повинні носити не формальний, а щирий характер. Бажано, щоб очі партнерів по спілкуванню під час розмови були приблизно на одному рівні. Обоє повинні або стояти, або сидіти.

12. У процесі спілкування бажано уникати крайніх, твердих, категоричних за формою оцінок будь-яких аспектів обговорюваних проблем, тим більше позиції й особистості партнера.

Категорична форма висловлюваних суджень сприяє загостренню ситуації спілкування.

По-перше, категоричність суджень – ознака незрілості розуму.

По-друге, крайні оцінки часто помилкові й несправедливі.

По-третє, безапеляційна думка викликає в співрозмовника бажання заперечити її, навіть якщо вона власне кажучи правильна.

Психологія конструктивної критики

Часто приводом до конфлікту служать критика керівником роботи й учинків підлеглого, критичні висловлювання стосовно колеги по роботі, члена родини й т. д. Тому важливо, щоб критика носила позитивний, конструктивний характер. Критикуючи іншого, необхідно дотримувати ряду правил.

А) Що потрібно зробити, перш ніж критикувати?

З'ясувати, чи не можна виправити справу без критики. Визначити, кому вигідна наявність недоліків.

Визначити мету критики (критика – не самоціль, а засіб поліпшення життя). З'ясувати ставлення того кого ми критикуємо до його помилок: можливо, уже це виявиться достатнім для виправлення справи.

Знати, як звичайно реагує на критику той, кого ви збираєтесь критикувати, і відповідно до цього вибирати форму критики.

Точно знати, що відбулося і які наслідки поганого виконання роботи. Для критичного аналізу не повинно бути закритих зон і недоторканих осіб.

Вислухати позицію того, кого критикуєте до кінця. Викласти своє розуміння того, що будете критикувати.

Б) Структура конструктивної критики. Вказівка на суть недоліків, що гальмують роботу. Вказівка на основного винуватця негативного результату. Виявлення інших людей, причетних до помилок.

Аналіз умов, які сприяли збою в роботі. Вказівка на людей, причетних до створення таких умов. З'ясування психологічних причин, що привели людину до того, що він допустив промашки в роботі.

Кваліфікація самого недоліку за критеріями: повторюваності, значимості, наслідкам.

Прогнозування наслідків, що впливають із події, яка є предметом критики (для колективу, для того кого критикують т.д.).

Визначення потерпілих від помилок і тих, хто буде виправляти їх. Сполучення оцінки з відповідальністю за помилки. Конкретні пропозиції про шляхи ліквідації недоліків. Пропозиції про строки ліквідації недоліків.

Пропозиція про сили й засоби, необхідні для усунення недоліків. Вказівка на неможливість повторення подібних подій.

В) Діловий характер критики полягає в наступному: Критика повинна мати емоційне розжарення, щоб зачепити за живе, але не повинна перетворювати співробітників у ворогів.

Критичний виступ завершується пропозиціями, спрямованими на виправлення справи.

Необхідно кваліфікувати суть допущеного промаху, розкрити його об'єктивні й суб'єктивні причини.

У критиці повинні бути враховані мотиви дій того, хто піддається критиці й об'єктивні наслідки.

Не варто згладжувати гострі кути: це може привести до повторення негативних явищ.

Той, хто критикує, несе моральну, а іноді й юридичну відповідальність за свідоме перекручування фактів. Надавати тому, хто піддається критиці права на захист. Представляти доказ особистої провини

того кого критикуємо. Критика не повинна бути загальною, без точної вказівки помилки.

Г) Зниженню внутрішнього опору критиці сприяють: Виключення з неї понять, що зачіпають людську гідність. Реалізація принципу доречності форми критики (різка критика починаючого працівника може дати більше шкоди, чим користі). Доброзичливість: завдання критики – допомогти співробітникові, а не зачепити його самолюбство.

Недопущення повторної критики, якщо помилка виправлена. Коректність критики неприємних для критикуючого людей: тут легко помилитися, засудивши не заради справи, а через ворожість. Не придушувати в підлеглих почуття самостійності. Учити співробітників самокритичності на своєму прикладі.

Виключити підрив критикою довіри між працівниками. Критикуючи, нагадати людині про її позитивні якості. Показати, що тому, хто критикує, самому треба виправитися. Перед критикою згадати свої власні помилки.

Для збереження відносин сторін **важливо те, як інший сприймає критику**. Якщо той, кого критикують, позитивно настроєний на сприйняття критики, то вона виконує конструктивну роль. Для цього необхідно знати наступне: ***Критика на свою адресу – резерв удосконалювання.***

Об'єктивна критика – це форма допомоги тому, кого критикують, в пошуках й усуненні недоліків у роботі.

Немає критики, з якої не можна отримати користь.

Будь-який утиск критики шкідливий, тому що утруднює подолання недоліків.

Не зв'язувати сутність критики з особистістю людини, яка її викладає.

Не така важлива форма критики, яким важливим є її зміст.

Критика на мою адресу робить мене сильнішим, тому що допомагає усунути недоліки на моєму шляху до успіху.

Усе, що я зробив, можна зробити краще.

Цінною є здатність бачити в критиці раціональне зерно, навіть якщо воно з першого погляду не дуже помітне.

Будь-яка критика вимагає розмірковувань: як мінімум – про те, чим вона викликана, як максимум – про те, як виправити становище.

Мене критикують – отже вірять у мої можливості виправити справу.

Якщо критика на мою адресу відсутня – це показник байдужості до мене як до працівника.

Критика можливих негативних наслідків моїх рішень – передумова своєчасного запобігання моїх помилок.

Розумна людина може виявити критичне відношення до своїх дій навіть тоді, коли пряма критика відсутня.

Попередження трудових конфліктів

У широкому плані попередженню трудових конфліктів сприяє досягнення загальної стабілізації в державі. Зниження соціальної напруженості є можливим лише за умови поліпшення економічного становища країни, стабілізації політичної системи, демократизації трудового законодавства, що відображало б інтереси працюючих і виконувало захисні функції. Якщо розглядати страйк як крайню форму трудового конфлікту, то основними шляхами їх попередження можуть бути наступні:

1) створення економічних умов, що забезпечують можливість задоволення інтересів груп – потенційних учасників страйків шляхом мобілізації їхніх власних зусиль;

2) створення працюючого “переговорного механізму” між сторонами, які мають відношення до страйку;

3) прийняття більш ефективного закону щодо вирішення трудових конфліктів і норм, які регулюють відносини трудових колективів з роботодавцями;

4) сприяння посиленню ролі незалежних профспілок.

Регулювання інноваційних конфліктів

Проблема конструктивного врегулювання інноваційних конфліктів набуває в Україні надзвичайної актуальності. Вона зумовлена тими наслідками, які мають

для країни масштабні політичні, соціальні й економічні інновації, здійснювані в останні роки. Розвал СРСР став результатом завершення інноваційного конфлікту. Його сутність полягала в необхідності зміни однієї соціально-економічної системи іншою, що більше відповідала потребам суспільства.

Такий інноваційний процес міг бути здійснений без масштабних конфліктів. Це підтверджує досвід реформування управлінських систем інших держав, та й у нашій країні. Однак, і цього разу впровадження нової соціально-економічної системи призвело до гострого й масштабного інноваційного конфлікту зі значними, у тому числі й деструктивними, наслідками.

При розв'язанні міжособистісних інноваційних конфліктів слід враховувати, що:

1. *Впровадження будь-яких нововведень є більшою мірою не технічним, а соціально-психологічним процесом.*

Попередження й вирішення інноваційних конфліктів залежить від розв'язання соціальних проблем розробки, впровадження й поширення нововведень. Тому важливу роль у ньому мають відіграти фахівці гуманітарного профілю. У США на 300 фахівців, що розробляють нову техніку, є один фахівець, який розуміється на людському факторі. У СРСР такий фахівець приходився на 30 тис. розроблювачів (А. Пригожий, 1987).

Найважливішою умовою попередження інноваційних конфліктів виступає вирішення соціально-психологічних проблем, що виникають у зв'язку з поширенням нововведень. Отже, необхідна розробка методологічних і теоретичних проблем впровадження інновацій з урахуванням української специфіки. Ядром інноваційних процесів є їх психологічний і соціальний рівні.

Особистісними передумовами конструктивного вирішення інноваційних конфліктів слугують індивідуально-психологічні особливості опонентів, їх професійні й моральні якості. Чим вище професіоналізм і моральність опонентів, тим конструктивніше вирішується конфлікт. Причому моральні якості мають більш істотний вплив на хід інноваційного процесу, ніж професіоналізм.

2. Чим більше негативних емоцій, пережито опонентами стосовно один одного, тим менш конструктивний характер має конфлікт.

Важливими особистісними характеристиками, що впливають на вирішення інноваційного конфлікту, виступають виразність негативних емоцій в опонентів і ступінь їхньої правоти стосовно нововведення. Якщо в процесі конфліктної взаємодії опоненти переживають слабкі негативні емоції, то лише 25 % конфліктів завершується з несприятливим для колективу результатом. Якщо ж опоненти переживають стосовно один одного сильні негативні емоції, то тільки 30 % таких конфліктів вирішується конструктивно. Всі конфлікти, у яких в опонентів були неконтрольовані спалахи негативних емоцій, завершилися деструктивно.

3. Консерватор менш нервує в інноваційних конфліктах, порівняно з новатором.

Вплив емоційного фактора на результати вирішення конфлікту для кожного з опонентів неоднаковим. Стосовно консерватора залежність результатів розв'язання конфлікту від емоційного фактора має більш виражений характер. Чим більш сильні негативні емоції він переживає під час конфлікту, тим частіше програє. Зниження рівня негативних емоцій і зменшення неприязного ставлення опонентів один до одного сприяють конструктивному вирішенню конфлікту.

4. Чим більш конструктивною є позиція опонента, тим більша вірогідність його перемоги в конфлікті. Ступінь правоти новатора або консерватора в конфлікті помітно впливає на результати розв'язання суперечностей.

5. Якщо опонентіві вдається заручатися підтримкою з боку колег, то ймовірність розв'язання конфлікту на його користь зростає. Ситуативними факторами, що впливають на інноваційний процес, виступають характер підтримки, яку мають опоненти від "груп підтримки" та їхні взаємини під час конфлікту.

Новаторам підтримка в конфліктах надається значно частіше (95 % ситуацій), ніж консерваторам (58 %). Мотивування підтримки новатора носить переважно діловий характер, консерватора підтримують частіше за мотивами особистого плану. Відкрита й однозначна підтримка правого опонента в більшості випадків

дозволяє розв'язати конфлікт конструктивно. При високому ступені правоти (80–100 %) опонента в конфлікті й наявності підтримки з боку оточення новатор в 17 разів (консерватор в 3,6 рази) частіше виграє конфлікт. Чим менше погіршуються взаємини опонентів, тим конструктивніше розвивається інноваційний процес.

6. Чим краще члени колективу інформовані про сутність та особливості нововведення, тим менше ймовірність і гострота інноваційних конфліктів.

З інноваційних факторів найбільший вплив на розв'язання конфлікту мають: ступінь інформованості опонентів про сутність, спосіб впровадження нововведення й швидкість проведення перетворень. Нововведення, впроваджені за рішенням керівників, викликають конфлікти рідше, ніж нововведення, що ініційовані колегами-викладачами.

7. Поспішно впроваджені нововведення викликають більший опір, порівняно з нововведеннями, що вводяться поступово.

Урегулювання конфлікту керівниками в більшості випадків (81,5 %) сприяє розв'язанню суперечностей, в 62 % ситуацій впливає на взаємини й діяльність опонентів. У конфліктах, в яких керівники не втручалися, протиріччя вирішувалися в 72,4 % ситуацій. З підвищенням рангу особи, що вступає в конфлікт, ефективність дій керівника щодо його вирішення знижується.

Таким чином, конструктивному вирішенню міжособистісних інноваційних конфліктів сприяє врахування опонентами й особами, що регулюють конфлікт, основних психологічних умов:

- припинення конфліктного протиборства новаторів і консерваторів;
- пошук загального в інтересах, позиціях і цілях опонентів;
- участь у вирішенні конфлікту третіх осіб, найкраще – керівників;
- відкрита й однозначна підтримка оточуючими правого опонента;
- вибір учасниками конфлікту на завершальній стадії конфліктної взаємодії оптимальної стратегії поведінки. Для новатора це співробітництво, компроміс й ухиляння, а для консерватора – компроміс і співробітництво; зменшення рівня негативних емоцій стосовно опонента.

Профілактика конфліктів полягає в такій організації життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії, що виключає або зводить до мінімуму ймовірність виникнення конфліктів між ними.

Профілактика конфліктів – це їхнє попередження в широкому сенсі слова. Її ціль – створення таких умов діяльності та взаємодії людей, які мінімізували б ймовірність виникнення або деструктивного розвитку протиріч між ними. Проблема конструктивного розв'язання конфліктів, що здається на перший погляд більш важливою, насправді не є такою.

Як показує аналіз більше 2 тис. конфліктних ситуацій, ефективний спосіб профілактики конфліктів полягає не стільки в прямому впливі на передконфліктні ситуації, скільки в створенні умов, що перешкоджають їхньому загостренню, а також у розв'язанні перед конфліктних ситуацій неконфліктними способами. Різний підхід працівників до самооцінки й взаємної оцінки індивідуальних результатів діяльності один одного – одна з типових безпосередніх причин конфліктів між ними. Компетентна, об'єктивна, різнобічна оцінка результатів діяльності підлеглих і керівників є найважливішою умовою профілактики і попередження міжособистісних конфліктів.

Способи оцінки результатів діяльності

У процесі вирішення професійних й інших завдань керівник усвідомлено або неусвідомлено оцінює співробітників, з якими йому доводиться взаємодіяти. Від глибини цих оцінок, їхньої відповідності істинному положенню справ самим серйозним чином залежать успішність діяльності керівника будь-якого рангу, характер його взаємин з підлеглими. Останні також, у свою чергу, постійно оцінюють рішення й дії своїх керівників.

Керівник не може правильно й безконфліктно оцінити результати діяльності своїх підлеглих, якщо не уявляє місця й ролі оцінки результатів у структурі самої діяльності. Серед психологічних компонентів діяльності основними можна вважати *мотиви діяльності, її мету й способи, результати й оцінку цих результатів.*

Оцінка результату діяльності, виконуючи роль зворотного зв'язку, є необхідною передумовою досягнення поставленої мети, важливою умовою своєчасної й правильної корекції діяльності в процесі її виконання. Якщо ми неглибоко й неоперативно оцінюємо результати діяльності, то діяльність фактично стає некерованою. У цьому випадку вона вільно або мимоволі ведеться за принципом: "Рух – все, кінцева мета – ніщо".

В основі будь-якої оцінки лежить **порівняння** одного явища, об'єкта, стану й т. п. з іншим. Питання про те, з чим ми порівнюємо досягнуті результати діяльності при оцінюванні, тільки на перший погляд здається простим. Кожний з нас, спираючись на власний досвід, може привести приклади, коли як вихідною основою для оцінки результатів діяльності використовувалися принципово різні моменти відліку, що приводило до конфліктів між працівниками.

Як правило, досягнуті результати порівнюють з **метою діяльності**. Якщо в результаті діяльності основні її цілі досягнуті або навіть перевершені, то робота оцінюється високо, у протилежному випадку результати оцінюються критично. Ступінь критичності пропорційний ступеню невиконання поставлених завдань, що виступають метою діяльності. Як правило, при такому підході в основі оцінки лежать визначення й оцінка того, що не зроблено в порівнянні з наміченим. Оцінка результатів у цьому випадку виробляється залежно від "відстані Результат–Мета".

Досвідчені керівники, оцінюючи результати діяльності, співвідносять їх не тільки з поставленими цілями, а й зі **станом справ, який був на початку діяльності**. У цьому випадку основою оцінки є визначення й оцінка того, що зроблено, тобто "відстань Результат–Початок".

Керівник, що оцінює, може мати недостатньо ясне уявлення про стан справ на початку роботи. Часто в такому положенні виявляються ті, що перевіряють, ті, які не працюють у організації, яка ними перевіряється, а є представниками вищих органів управління. У цьому випадку визначальною в оцінці результатів діяльності може бути **порівняння положення справ в оцінюваній організації з положенням справ в аналогічних інших організаціях**. У якості останніх можуть виступати кращі, середні або гірші структурні підрозділи даної організації, структурні

підрозділи інших організацій, у яких положення справ з рішенням оцінюваної проблеми відоме перевіряючому. Тут основою оцінки є "відстань Результат–Інші".

Існує ще один спосіб оцінки керівником діяльності підлеглих. Суть його полягає в тому, що ступінь вирішення проблеми на момент оцінки порівнюється з ідеальним, за уявленням оцінюючого, можливим рішенням цієї проблеми. **Досягнуте реальне положення справ порівнюється з можливим ідеальним.** Оцінка результатів у цьому випадку здійснюється залежно від «відстані Результат–Ідеал».

Ще одним часто використовуваним способом оцінки результатів діяльності є їхнє **порівняння з вимогами нормативних документів до вирішення оцінюваної проблеми.** Якість побудованого будинку, стан фінансової документації банку, відповідь студента на іспиті можна оцінити, порівнявши досягнутий результат діяльності з вимогами до нього нормативних документів.

Вибір способу оцінки може істотно вплинути на її результати. **Та сама діяльність залежно від способу її оцінки може бути оцінена не тільки по-різному, але й протилежно.** Результати діяльності, що одержали негативну оцінку при способі «Результат–Мета», що як не дозволили виконати поставлені завдання, можуть одержати позитивну оцінку при способі «Результат–Початок», якщо в порівнянні з початковим положенням все ж зроблено чимало. Використання різних способів оцінки результатів однієї й тієї ж діяльності може призвести до конфліктів між оцінюваним й оцінюючим.

Як без конфліктів оцінити результати діяльності

Керівник звичайно тією чи іншою мірою використає всі варіанти оцінки. Який же з розглянутих вище способів оцінки найбільш правильний і менш конфліктний? У конкретних ситуаціях визначальну роль можуть грати різні способи оцінки.

У ряді випадків дійсно можна досить жорстко зв'язати оцінку результатів діяльності зі ступенем досягнення поставлених цілей. Наприклад, коли оцінюється якість виконання важливих завдань, головну роль грає порівняння досягнутого стану справ із цілями діяльності, тобто визначається те, що не зроблено або

зроблене стосовно цілям, використовується спосіб «Результат–Мета». Допоміжну роль тут може грати спосіб «Результат–Початок». Оцінка того, що зроблено, особливо важлива, коли необхідно виявити причини неповного виконання поставлених важливих завдань.

При використанні способу «Результат–Мета» потрібно враховувати принаймні два міркування. У реальному повсякденному житті керівник не завжди має можливість постійно й чітко сформулювати мету діяльності всім підлеглим, наприклад, коли він прагне постійно управляти діяльністю більше 5–7 чоловік, коли підлеглі структурні підрозділи розташовані на значній відстані один від одного й т. п. Крім того, недовиконання поставлених завдань не завжди свідчить тільки про погану роботу підлеглого. Причиною може бути й те, що керівник сформулював непосильні завдання, діяльність не була як треба матеріально забезпечена, змінилися якісь об'єктивні обставини, що вплинули на результати.

У повсякденних умовах, коли керівнику важко визначити матеріальні, тимчасові й інші витрати на досягнення мети або не має можливості забезпечити діяльність, повністю перекладаючи рішення цієї проблеми на виконавця, доцільно оцінювати головним чином те, що зроблено, а не те, що не зроблено. Такий спосіб у порівнянні з усіма іншими в найменшому ступені піддається впливу суб'єктивних факторів, ураховує можливу позицію підлеглого, є менш конфліктним.

Спосіб «Результат–Інші» також має свої переваги та недоліки. Наприклад, порівняння стану справ на оцінюваній кафедрі тільки зі станом справ на інших кафедрах часто не дозволяє досить об'єктивно оцінити результати її діяльності. Припустимо, що на якійсь кафедрі за півроку до оцінки справи йшли погано. Протягом цього часу її співробітники дуже добре попрацювали і кафедра з гірших стала середньої. На іншій кафедрі справи йшли відмінно, але за півроку положення справ погіршилося, і кафедра також потрапила в розряд «середніх». Оцінка результатів діяльності співробітників обох кафедр способом «Результат–Інші» може бути приблизно однаковою. Але це суперечить справжньому стану справ.

Співробітники кафедри, що стала «середньою» з гірших, працювали добре, а співробітники кафедри, що стала «середньою» з кращих, працювали погано.

Ще більш суб'єктивною, а отже, й більш конфліктною, стає оцінка результатів діяльності в тому випадку, коли в її основі лежить порівняння реального положення справ з ідеальним, тобто використовується спосіб «Результат–Ідеал». Розуміння ідеалу в кожного керівника своє, воно залежить від багатьох факторів: професійної підготовленості, моральних якостей, загальної культури, переслідуваних цілей і т. д. Порівняння результатів діяльності з ідеалом може бути виправдано, насамперед, при оцінці лідируючих співробітників й підрозділів, при визначенні перспектив їхнього руху вперед.

Таким чином, оцінка результатів діяльності буде більше правильною й менш конфліктною, якщо в її основі лежить визначення того, що зроблено в порівнянні зі станом справ на початку діяльності, і того, що не зроблено в порівнянні з поставленими цілями. Основні способи оцінки: «Результат–Початок», «Результат–Мета», «Результат–Інші (середня)». Допоміжну роль можуть грати «Результат–Інші (кращі)», «Результат–Норма» й «Результат–Ідеал». Для того щоб оцінка була справедливою, важливо в кожній конкретній ситуації правильно визначити, який спосіб оцінки буде основним, які способи будуть відігравати роль допоміжних.

Типова помилка керівника при оцінці результатів діяльності підлеглих полягає в тому, що за основу оцінки частіше, ніж це необхідно, береться те, що не зроблено в порівнянні з ідеалом, з кращими співробітниками, з метою діяльності. Такий підхід часто призводить до конфліктів.

Для правильної оцінки важливо мати уявлення про види результатів діяльності. Вони можуть бути **кінцевими й проміжними, головними й другорядними, явними й прихованими, прямими й опосередкованими**. Залежно від моменту прояву розрізняють **негайні, відстрочені й перспективні результати діяльності**. Керівник, природно, не в змозі оцінити їх усі без винятку. Як критерії оцінки ефективності конкретної діяльності обираються тільки деякі з її результатів. Помічено, що керівники часто звертають увагу на явні, негайні й прямі результати діяльності й у зв'язку з цим переоцінюють їхню важливість. Такі результати легше

й виявити, і оцінити, але саме вони нерідко є проміжними і другорядними. Ось чому однією з розповсюджених помилок, якої припускаються керівники і яка призводить до конфліктів, є **оцінка діяльності не за кінцевим і головним, а за проміжними і другорядними результатами.**

Те, що оцінка результатів діяльності часом буває поверхневою, має свої причини.

По-перше, **оцінка діяльності за проміжним, другорядними й явними результатами звичайно вимагає менших витрат часу.** Дійсно, перевірка якості документації, що відображає діяльність, вимагає в кілька разів менше часу, ніж перевірка якості знань, умінь, навичок працівників. Тут важливо врахувати, що керівники як правило мають обмеження у часі й тому об'єктивно змушені оцінювати результати діяльності швидко. Сама ситуація підштовхує їх до оцінки діяльності за її проміжними, явними і другорядними результатами.

По-друге, **оцінка діяльності за проміжними, явними і другорядними результатами частіше може бути виражена кількісно.** Кінцеві й головні результати будь-якої діяльності виявити і оцінити кількісно набагато суужніше. Загальновизнаний недолік наших керівників – їхня схильність до техно-кратичного підходу; при цьому пріоритет віддається кількісним оцінкам. Тому керівник–"технократ" тяжіє до оцінки діяльності за проміжними, явними і другорядними результатами.

По-третє, **для того щоб оцінювати діяльність за проміжними, явними і другорядними результатами, необхідно глибоко й всебічно знати цю діяльність.** Без таких знань не можна вірно визначити, які саме результати вважати кінцевими й головними. Важко глибоко й всебічно знати діяльність тоді, коли сам нею щодня не займаєшся. Тому існує реальна небезпека, що керівник, який оцінює результати діяльності підлеглих, буде оцінювати тільки те, що він знає, що він може оцінити на основі своїх знань. Оскільки він не займається безпосередньо тією діяльністю, що оцінює, він може випустити головне в оцінці, тобто оцінити діяльність поверхово, спровокувавши тим самим конфлікти.

Примітивізація критеріїв оцінки результатів діяльності неминуче приводить до спрощення самої діяльності. Оскільки один з найважливіших факторів формування особистості працівника – це його діяльність, то її спрощення впливає на розвиток співробітників, їхній інтелект, трудові навички, моральність.

Таким чином, оцінка якості діяльності за проміжними, явними і другорядними результатами негативно впливає не тільки на діяльність, але й на особистість працівників, на їхні взаємини.

Будь-яка оцінка результатів діяльності суб'єктивна. В інтересах підвищення об'єктивності, глибини й всесторонності оцінки результатів діяльності керівникам необхідно врахувати наступні рекомендації.

Якість оцінки буде тим вище, чим краще сам оцінюючий знає діяльність, результати якої він оцінює. **Оцінка повинна бути компетентною.** У протилежному випадку вона тільки вводить в оману й оцінюваних і керівників, приводить до конфліктів. Рекомендація, на перший погляд досить очевидна, але навіть вона на практиці нерідко порушується, що провокує конфлікти.

В основі повинна лежати оцінка кінцевих і головних, а також облік можливих відстрочених і перспективних результатів діяльності. Якщо кінцеві результати оцінити неможливо, то необхідно оцінювати за найближчими і кінцевими проміжними результатами. **Оцінка повинна здійснюватися по суті справи, а не за формою.**

Дуже важливо **в кожній конкретній ситуації правильно визначити, із чим порівнювати досягнутий стан справ.** Ніколи не слід обмежуватися оцінкою того, що не зроблено в порівнянні з цілями, ідеальним рішенням проблеми, нормами й положенням справ в інших організаціях. Завжди необхідно оцінити те, що зроблено в порівнянні з вихідним станом справ. Сьогодні, коли діяльність часто не кращим чином організована, коли ставляться завдання, а визначати, наскільки їхнє виконання забезпечене матеріальними, часовими й людськими ресурсами, важко, **роль оцінки того, що зроблено, а не того, що не зроблено, зростає.** Коли оцінюється виконання важливих завдань, що визначальну роль, безумовно, грає порівняння досягнутого положення справ із цілями діяльності. Безпосередній вплив

на оцінку роблять не тільки компетентність, але й моральні якості оцінюючого, а також ступінь його зацікавленості в об'єктивності оцінки й залежності від тих, кого він оцінює, від самої оцінки. **Чим вище моральність, зацікавленість у реальній оцінці й менше залежність оцінюючого від оцінки, тим більш об'єктивна, глибока й всестороння його оцінка, тим менша ймовірність конфліктів між оцінюючими й оцінюваними працівниками.**

Той, хто робить оцінку, повинен відповідати за її глибину, всесторонність і неупередженість. Оцінювані повинні мати право оскаржити оцінку, яку вони вважають неправильною.

Чим складніше діяльність, чим могутніші сили не зацікавлені в її реальній оцінці, тим важче таку діяльність оцінити глибоко й об'єктивно. У подібній ситуації гарний результат може дати залучення до оцінки декількох авторитетних незалежних експертів. Вони оцінять діяльність з різних сторін й, частково, продублюють один одного, підвищать авторитетність оцінки. **Оцінка результатів діяльності декількома компетентними незалежними експертами підвищує її глибину, всесторонність й об'єктивність.**

Критерії оцінки результатів діяльності повинні задовольняти вимозі: при їхній простоті й невеликій кількості вони повинні давати максимально повну інформацію про стан справ. Критерії повинні бути досить прості, щоб їх розуміли всі працівники, що беруть участь у діяльності. Якщо працівники не розуміють критеріїв, то будуть змушені застосовувати свої, не завжди вірні, критерії й за ними оцінювати діяльність. Критеріїв не повинно бути багато, тому що працівники в ході повсякденної діяльності керуються не тим, що написано в посадових обов'язках, інструкціях, а тим, що в них залишилося в пам'яті після читання посадових обов'язків, підручників й інструкцій. Багато критеріїв працівник у пам'яті тримати не буде. **Основні критерії оцінки результатів діяльності повинні бути сформульовані для кожної категорії працівників так, щоб їх можна було легко зрозуміти й запам'ятати.** Якщо критерії незрозумілі й численні, то вони "не працюють", співробітники не можуть організувати відповідно до них свою діяльність. Вірно визначивши і ясно сформулювавши критерії оцінки результатів діяльності,

можна помітно підвищити її ефективність, зменшити конфліктність, не вкладаючи в це практично ніяких витрат. Сама оцінка й форма, у якій вона доводиться до працівників, – не те саме. Повідомляючи оцінюваному результати оцінки, необхідно максимально об'єктивно дати загальну характеристику результатів його діяльності, показати не тільки недоліки, але й досягнення; обов'язково розкрити причини досягнень і промахів; намітити основні напрями подальшого вдосконалювання діяльності, чітко сформулювати нові цілі й завдання; надихнути співробітників на продуману, дружню й енергійну роботу.

Таким чином, типовою причиною конфліктів між керівниками й підлеглими, пов'язаною з оцінкою й самооцінкою результатів діяльності, є вибір різних способів оцінки.

Керівники частіше оцінюють результати діяльності підлеглих за тим, що ними не зроблено, а **підлеглі** оцінюють себе за тим, що зроблено.

У результаті різних, іноді протилежних оцінок і тих самих підсумків діяльності виникають конфлікти, оскільки кожен з оцінюючих по-своєму правий. Попередити такі конфлікти можна, використовуючи кілька способів оцінки результатів діяльності, оцінюючи її з врахуванням обґрунтованих вище рекомендацій максимально глибоко, об'єктивно й всебічно.

ВИСНОВКИ

Без знання причин виникнення і розвитку конфліктів важко розраховувати на їх ефективне врегулювання.

Основними об'єктивними причинами виникнення конфліктів є: природне зіткнення інтересів людей; слабка розробленість і непродуктивне використання нормативних процедур вирішення соціальних суперечностей; недостатність і несправедливий розподіл матеріальних і духовних благ; сам образ життя українців пов'язаний з матеріальною незабезпеченістю й швидкими радикальними змінами у суспільстві; традиційні для нас стереотипи конфліктного вирішення соціальних суперечностей тощо.

Вплив конфлікту на його учасників і соціальне оточення має подвійний, суперечливий характер. Це пов'язано з тим, що відсутні чіткі критерії розрізнення конструктивних і деструктивних конфліктів. Важко дати узагальнену оцінку результатів конфлікту. Також необхідно враховувати, для кого з учасників він є конструктивним, а для кого – деструктивним.

Серед конструктивних функцій конфлікту можна виділити: усунення суперечностей у функціонуванні колективу; більш глибоке пізнання учасниками конфлікту один одного; послаблення психічного напруження; сприяння розвитку особистості; покращення якості діяльності; підвищення авторитету учасника у випадку його перемоги. Негативний вплив конфлікту полягає в тому, що він: значно погіршує настрій; призводить до насильства і загибелі людей; розвалює міжособистісні стосунки, викликає хвороби; може погіршити якість індивідуальної діяльності; сприяє закріпленню соціальної пасивності особистості.

Позитивний вплив конфлікту на соціальне оточення полягає в тому, що він: активізує соціальне життя, висвітлює невирішені проблеми, актуалізує гуманістичні цінності, може сприяти згуртуванню групи. Негативний вплив конфлікту полягає у порушенні системи стосунків, погіршенні соціально-

психологічного клімату, якості спільної діяльності, зниженні згуртованості групи.

Класифікація конфліктів – це метод їх пізнання, що полягає в об'єднанні їх у групи на основі певної ознаки. Ця ознака, наявність, відсутність або ступінь виразності якої виступає критерієм віднесення конфлікту до тієї чи іншої групи, стає підставою для класифікації. Якщо обрано істотну ознаку, то класифікація називається природною, якщо ознака формальна – штучною. Основні види класифікації: типологія, систематика, таксономія.

Класифікація, в основі якої лежить істотна ознака конфлікту, називається типологією. *Систематика* полягає в приведенні до системи даних про певну сукупність конфліктів. Вона звичайно є ширшою, ніж типологія. Таксономія – це класифікація значної кількості супідрядних, взаємозалежних конфліктів, що мають певні просторово-тимчасові межі.

Базисна типологія конфліктів дозволяє визначити межу об'єктного поля конфліктології й виділити в ньому найбільш загальні структурні одиниці. Вона охоплює конфлікти за участю людини: соціальні й внутрішньоособистісні. Соціальні конфлікти містять: міжособистісні, між особистістю й групою, між малими, середніми, великими соціальними групами, міждержавні. Внутрішньоособистісні конфлікти: між “хочу” й “хочу”, між “хочу” й “не можу”, між “хочу” й “потрібно”, між “можу” й “не можу”, між “потрібно” й “потрібно”, між “потрібно” й “не можу”.

В основі класифікації може лежати кожна ознака конфлікту. Якщо за основу береться характеристика, властива всім конфліктам, то класифікація називається загальною, у протилежному випадку – частковою.

Основними організаційно-управлінськими причинами виникнення конфліктів є: структурно-організаційні, функціонально-організаційні, особистісно-функціональні, ситуативно-управлінські.

До соціально-психологічних причин належать: втрати і викривлення інформації в процесі міжособистісної і міжгрупової комунікації; розбалансована рольова взаємодія; вибір різних способів оцінки результатів

діяльності; різний підхід до оцінки складних подій; внутрішньогруповий фаворитизм; змагання і конкуренція; обмежена здатність до децентрації тощо

Основними особистісними причинами конфліктів є: суб'єктивна оцінка поведінки; низька конфліктостійкість; погано розвинена емпатія; неадекватний рівень самооцінки; акцентуації характеру тощо.

Існує ряд умов попередження внутрішньоособистісних конфліктів. Серед них виділяють такі, як: наявність стійкої системи цінностей і мотивів особистості; адаптивність і гнучкість; оптимістичне ставлення до життя; вміння керувати своїми бажаннями та емоціями; розвиненість волевих якостей; уточнення ієрархії ролей; адекватність самооцінки; своєчасне розв'язання проблем, що виникають; правдивість у відносинах та ін.

Під розв'язанням внутрішнього конфлікту розуміється відновлення узгодженості компонентів внутрішнього світу особистості, відновлення єдності психіки, зниження гостроти протиріч у життєвих відносинах. На розв'язання внутрішніх конфліктів впливають світоглядні установки, волеві якості, темперамент, статтєво-вікові особливості особистості тощо.

Механізмами розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів виступають механізми психологічного захисту: заперечення, проекція, регресія, заміщення, придушення, ізоляція, інтродекція, інтелектуалізація, анулювання, сублімація, раціоналізація, компенсація, ідентифікація й фантазія.

Структура конфлікту – це сукупність його стійких зв'язків, що забезпечують його цілісність, тотожність самому собі, відмінність від інших явищ соціального життя. Без наявності цих зв'язків конфлікт не може існувати як складна динамічна система і процес.

Конфліктна ситуація становить собою систему взаємопов'язаних і взаємозумовлених елементів об'єктивного і суб'єктивного рівнів, що відображають актуальну суперечність. Що склалася. Вона охоплює учасників конфлікту (опоненти, групи підтримки, інші учасники), предмет і об'єкт конфлікту. Елементи мікро- і макросередовища, пов'язані з конфліктом.

Психологічні компоненти конфлікту складають: мотивація сторін, їх стратегія і тактика поведінки, а також їхнє розуміння конфлікту.

Сприйняття конфліктної ситуації може бути адекватним і неадекватним, викривленим. Найбільшому викривленню піддаються мотиви поведінки сторін, їх дії, висловлювання і вчинки, сприйняття особистісних якостей опонентів.

У сфері вищої освіти основними суб'єктами конфліктів виступають: студент, викладач, адміністратор. Якщо в конфлікті беруть участь дві особи, то їх називають міжособистісними. Найпоширенішим з міжособистісних конфліктів є конфлікт між студентами. Основні причини таких конфліктів – прагнення юнаків зайняти лідируюче положення у групі, на факультеті, агресивність і жорстокість (джерелом яких виступають аномалії сімейних стосунків і тип взаємодії студентів і викладачів), а також особливості віку студентів. Попередженню конфліктів між студентами сприяють педагогічно доцільна організація навчально-виховного процесу у закладі освіти, дисципліна, активна позиція викладачів у важких ситуаціях взаємодії зі студентами та між студентами.

Конфлікти між викладачами і студентами можна поділити на типи: *конфлікти діяльності, відносин і поведінки.*

Специфіка педагогічних конфліктів пов'язана з особливостями навчальної діяльності, розходженням у статусі й віці взаємодіючих сторін. Конструктивна поведінка викладача в конфлікті зі студентом полягає у: правильному визначенні своєї позиції в конфліктній ситуації; опорі на співпрацю з батьками (на молодших курсах); використанні впливу групи й педагогічного колективу; повазі до особистості студента; виконанні рекомендацій щодо оптимізації взаємодії зі студентом.

Окремим видом конфлікту є інноваційний, який виникає через суперечності між новим і старим підходом до вирішення виробничих проблем. Чим більш радикальними, масштабними й динамічними є нововведення, тим імовірнішим є виникнення іноваційних конфліктів. Нововведення само по собі є суперечливим, оскільки зазвичай немає повної впевненості в тому, що воно виявиться виправданим. Іноді відтерміновані й непрямі негативні наслідки

нововведення повністю перекривають його безпосередній прямий позитивний ефект. Тому інновація виступає об'єктом конфлікту, в якому можуть бути праві як новатори, так і консерватори.

Причини інноваційних конфліктів можуть мати об'єктивний, організаційно-управлінський, ситуативний, особистісний і власне інноваційний характер. У сучасних умовах більш ніж у половини співвітчизників сформувався негативна установка щодо зміни, які супроводжують впровадження нововведень. Найчастіше (66,4 % ситуацій) міжособистісні інноваційні конфлікти виникають на стадії впровадження нововведення. Найбільшими конфліктогенами в інноваційних конфліктах є управлінські нововведення.

Попередження інноваційних конфліктів у вищому навчальному закладі пов'язане з участю фахівців гуманітарного профілю в роботі на всіх стадіях інноваційного процесу, завчасним інформуванням співробітників щодо сутності нововведення, активною участю керівників у його впровадженні, соціально-психологічним забезпеченням поширення нововведень, розробкою гуманітарних проблем інноватики та ін. Конструктивному вирішенню інноваційних конфліктів сприяють використання опонентами стратегії співробітництва й компромісу, регулювання конфлікту керівником колективу, мінімізація негативних емоцій опонентів, їх високі моральні й професійні якості тощо.

Суїцидальна поведінка виникає як наслідок міжособистісного або внутрішньоособистісного конфліктів на фоні особливої особистісної схильності, яка формує у свідомості індивіда переконання у нездоланності проблеми, виникла і заважає індивіду мобілізувати власні сили на її подолання.

Психологічна структура суїцидальної поведінки становить собою взаємозв'язок мотиваційних, афективних, орієнтовних і виконавських компонентів діяльності й спілкування особистості в умовах кризової особистісної ситуації.

На різних рівнях психічної діяльності (когнітивному, емоційно-мотиваційному, поведінковому) проявляються інтегральні властивості

особистості суїцидента. Вони є орієнтирами для визначення конкретних форм і прийомів психотерапевтичної корекції суїцидальної поведінки.

Серед умов попередження внутрішньоособистісних конфліктів слід виділити такі:

- сформованість стійкої системи цінностей і мотивів особистості;
- адаптивність і гнучкість;
- оптимістичне ставлення до життя;
- вміння керувати своїми бажаннями та емоціями;
- розвиненість вольових якостей;
- уточнення ієрархії ролей та адекватність самооцінки;
- своєчасність вирішення проблем, що виникають;
- щирість у стосунках тощо.

Під розв'язанням внутрішнього конфлікту розуміється відновлення узгодженості компонентів внутрішнього світу особистості, єдності психіки; зниження гостроти протиріч життєвих відносин. На розв'язання внутрішніх конфліктів впливають світоглядні установки, вольові якості, темперамент, статтевікові особливості особистості тощо.

Механізмами розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів виступають механізми психологічного захисту: заперечення, проекція, регресія, заміщення, придушення, ізоляція, інтроєкція, інтелектуалізація, анулювання, сублімація, раціоналізація, реактивне утворення, компенсація, ідентифікація й фантазія.

Керування конфліктом є свідомою діяльністю, здійснюваною стосовно нього учасниками конфлікту або третьою стороною на всіх етапах його виникнення, розвитку й завершення. У цьому процесі важливо не блокувати розвиток суперечності, а прагнути розв'язати її неконфліктними способами. Керування конфліктами передбачає їхнє попередження й конструктивне завершення. Некомпетентне керування конфліктами є соціально небезпечним.

Прогнозування конфліктів полягає в обґрунтованому припущенні щодо можливого виникнення їх у майбутньому й передбаченні особливостей їх розвитку. Профілактика конфліктів полягає в такій організації життєдіяльності

людей, що виключає або зводить до мінімуму ймовірність виникнення конфліктів між ними.

Попередження конфліктів – це створення об'єктивних, організаційно-управлінських та соціально-психологічних умов, що перешкоджають виникненню конфліктних ситуацій та передбачають усунення особистісних причин конфліктів.

Компетентна оцінка результатів діяльності – найважливіша умова попередження багатьох конфліктів, особливо між керівниками й підлеглими. Існують п'ять основних способів оцінки результатів діяльності учасників конфлікту через порівняння їх:

- 1) з метою діяльності;
- 2) з ідеальним, за уявленнями того, хто оцінює, розв'язанням проблеми;
- 3) з початком діяльності;
- 4) з результатами діяльності інших людей або організацій, що виконували аналогічну роботу;
- 5) з вимогами нормативних документів до даної діяльності.

Нерідко основний спосіб оцінки результатів діяльності іншої людини обирається, залежно від ситуації, не цілком усвідомленою нею. Однакові результати діяльності, залежно від способу оцінки, можуть бути сприйняті не тільки по-різному, але навіть протилежно. Оцінюючи інших, люди за основу для оцінки найчастіше обирають те, що іншим не вдалося зробити, порівняно з ідеалом, нормою, метою діяльності. Сам же працівник оцінює свої результати, найчастіше порівнюючи їх з початком діяльності та результатами праці інших (гірших) працівників. У родині аналогічні оцінки один одному надають її члени (і особливо діти). Ці розходження в оцінках виступають типовою причиною родинних конфліктів.

Для попередження міжособистісних конфліктів експертові необхідно наступне: оцінювати в першу чергу те, що вдалося зробити, а потім – те, що не вдалося; добре знати діяльність, яка підлягає оцінці; давати оцінку за сутністю справи, а не за формою; використовувати кілька способів оцінки; той, хто оцінює

(найчастіше це керівник), повинен відповідати за об'єктивність оцінки; виявляти й повідомляти оцінюваним працівникам причини недоліків; чітко формулювати нові цілі й завдання; надихати співробітників на нову роботу.

Стан стресу впливає на поведінку людини в конфліктах. До числа психологічних факторів, які дозволяють подолати стрес, можна віднести:

- розуміння того, що основним у житті повинне бути змагання із самим собою, а не з оточуючими;
- віра в те, що все буде так, як треба, навіть якщо буде по-іншому;
- зменшення обсягу й значущості інформації, яка переробляється мозком протягом доби;
- оптимізацію рівня домагань особистості;
- зміну ставлення до ситуації, якщо неможливо змінити саму ситуацію;
- зменшення потреби в зовнішніх оцінках і залежності від них, орієнтацію в самооцінці на загальнолюдські закони добра й порядності;
- розуміння того, що сотні мільйонів людей на Землі живуть значно гірше за нас.

Розширення просторових, часових, імовірнісних і змістових меж картини світу сприяє профілактиці стресу, допомагає людині набагато глибше зрозуміти зміст буття й своє місце в ньому. Щоденні уявні прогулянки в просторі шляхом спостереження Місяця, планет, Сонця, зірок, а також у часі допомагають помітно підвищити стійкість до стресу й конфліктів. Розуміння того, що світ є нескінченно різноманітним і тому потрібно хоча б психологічно бути готовим до найнеймовірніших варіантів розвитку подій, також знижує стрес. Постійне прагнення більш глибоко проникнути до сутності речей дає можливість пояснювати й прогнозувати події, зменшує ймовірність стресових і конфліктних реакцій.

Психологічна стійкість людини багато в чому залежить від стану її здоров'я. Забезпечення здорового сну, очищення вживаної питної води, повітря, регулярні

й різноманітні фізичні навантаження, природне середовище перебування, повноцінний відпочинок, правильне харчування, періодичне комплексне очищення організму від шлаків швидко й радикально відновлюють здоров'я.

Попереджати конкретні конфлікти можна, змінюючи своє ставлення до проблемної ситуації й поведінку в ній, а також впливаючи на психіку й поведінку опонента. До основних способів і прийомів зміни своєї поведінки в конфліктній ситуації можна віднести: уміння відчувати, що спілкування стало передконфліктним; прагнення глибоко й різнобічно зрозуміти позицію опонента; терпимість до інакомислення; зниження своєї загальної тривожності й агресивності; уміння оцінювати свій актуальний психічний стан; постійна готовність до неконфліктного розв'язання проблем; уміння посміхнутися; не чекати від навколишніх занадто багато; щира зацікавленість у партнері по спілкуванню; конфліктостійкість; почуття гумору.

До основних способів і прийомів впливу на партнера можна віднести наступне: не жадати від нього неможливого; не прагнути швидко й кардинально перевиховати людину; оцінювати психічний стан партнера; розуміти його міміку, жести, пози; інформувати про обмеження своїх інтересів; бути твердим стосовно проблеми, але м'яким до людей; завчасно інформувати оточуючих про свої рішення, що зачіпають їхні інтереси; давати опоненту висловитися; не розширювати сферу протидії; залишати опонентові можливість "зберегти своє обличчя"; установити особистісний контакт; уникати категоричних оцінок.

До конфліктів часто-густо призводить критика. Щоб вона була неконфліктною і конструктивною, необхідно знати передумови, структуру й зміст такої критики, уміти самому без образи сприймати зауваження на свою адресу.

Основними методами психокорекції конфліктної поведінки є: соціально-психологічний тренінг; індивідуально-психологічне консультування; аутогенне тренування; посередницька діяльність керівника, конфліктолога, психолога (соціального працівника); самоаналіз конфліктної поведінки.

Завершенням конфлікту є припинення його з будь-яких причин. Основними формами завершення конфлікту є *розв'язання, урегулювання, згасання, усунення, переростання в інший конфлікт*. Вичерпання конфлікту – це припинення дії конфліктогенів, боротьби сторін за предмет конфлікту. Основними критеріями конструктивного розв'язання конфлікту є ступінь узгодження суперечностей і перемога в ньому правого опонента.

Серед умов конструктивного розв'язання конфлікту виділяють: припинення конфліктної взаємодії; пошук спільних цілей та інтересів; зниження негативних емоцій; зміна свого ставлення до опонента; зниження негативних емоцій опонента; об'єктивне обговорення проблеми; облік статусів (посадового положення) один одного; вибір оптимальної стратегії розв'язання конфлікту.

На результативність розв'язання конфлікту впливають фактори: часу, третьої сторони, своєчасності, рівноваги сил, культури, єдності цінностей, досвіду (прикладу) і відносин.

Розв'язання конфлікту – це процес, етапами якого є: аналіз та оцінка ситуації; вибір способу розв'язання конфлікту; формування операціонального складу дій; реалізація плану й (або) його корекція; оцінка ефективності дій.

Основні стратегії розв'язання конфлікту – *суперництво, співробітництво, компроміс, пристосування й уникання від вирішення проблеми*. Залежно від обраних стратегій можливе розв'язання конфлікту способом силового придушення (поступка опоненту) або шляхом переговорів (компроміс або співробітництво). Компроміс може бути досягнутим за допомогою техніки відкритої розмови, а співробітництво – за допомогою методу принципівих переговорів.

Урегулювання конфліктів за участю третьої сторони – це специфічний вид суспільно значущої діяльності, що називається медіаторством. Третя сторона може сама втручатися в конфлікт, а може регулювати його на прохання учасників. Залежно від гостроти конфлікту, значущості розв'язуваної проблеми й особливостей опонентів медіатор може виступити в одній з п'яти іпостасей: третейський суддя, арбітр, посередник, помічник або спостерігач.

Третя сторона, зазвичай, сприятливо впливає на завершення конфлікту. Ефективність медіаторства залежить від особистості медіатора, особливостей конфлікту й конфлікуючих сторін, а також від тактик і технік впливу на опонентів, які він обирає.

У діяльності керівника з регулювання конфліктів доцільно використати такі типи медіаторства, як *арбітр* і *посередник*. Особливість діяльності психолога щодо врегулювання конфлікту полягає в одночасному вирішенні завдань медіаторства й наданні психологічної допомоги опонентам у нормалізації взаємин і психічного стану.

Принципи посередницької діяльності психолога: нейтральність стосовно опонентів; безоцінність позиції; конфіденційність; процедурний характер діяльності; стимулювання співробітництва; робота із процесом, а не з рішенням.

Переговори – це спосіб розв’язання конфлікту, що полягає у використанні ненасильницьких методів і прийомів для вирішення проблеми.

Переговори ведуться про наступне: продовження дії угод, нормалізацію відносин, перерозподіл, створення нових умов, досягнення побічних ефектів.

Серед функцій переговорів найбільш значущими є: інформаційна, комунікативна, регулятивна, координаційна, контролююча, відволікання уваги, пропаганди, а також функція зволікань.

У динаміці переговорів виділяють:

- період підготовки (вирішення організаційних і змістових питань);
- ведення переговорів (етапи: уточнення інтересів і позицій, обговорення й узгодження позицій, вироблення угоди);
- аналіз результатів переговорів;
- виконання досягнутих домовленостей.

Психологічними механізмами переговорного процесу є: *узгодження цілей та інтересів, прагнення до взаємної довіри, забезпечення балансу влади й взаємного контролю сторін*. Технологія переговорів містить у собі: способи презентації позиції; принципи взаємодії з опонентом; тактичні прийоми.

Одним з актуальних завдань конфліктології є пошук підходів для наукового аналізу конфліктів. Труднощі цього етапу зумовлені двома причинами. З одного боку, у вітчизняній психології спостерігається методологічна криза, коли стає традиційною необов'язковість матеріалістичних уявлень про походження, функціонування й розвиток психіки. З іншого боку, це пояснюється рядом особливостей такого соціального явища, як конфлікт.

На сучасному рівні розвитку теоретичних уявлень про природу, зміст і шляхи розв'язання конфліктів необхідно провести теоретичний аналіз вітчизняних і закордонних досліджень у цій галузі. Систематизація в цьому напрямку представляється актуальною, тому що різночитання щодо природи конфліктів є фактором гальмування досліджень, а також тому, що міжсуб'єктне спілкування в умовах ВНЗ супроводжується виникненням і розвитком найрізноманітніших конфліктів. Проблема розуміння конфлікту як соціального явища й визначення його ролі в соціогенезі, визначення детермінант конфліктної поведінки – є пріоритетною в сучасній конфліктології.

Розглядаючи конфлікт як складне динамічне явище, необхідно зазначити, що він має свої певні межі. На сьогоднішній день можна виділити три аспекти визначення меж конфлікту: **просторовий, часовий і внутрішньосистемний.**

Просторові межі конфлікту визначаються територією, на якій відбувається конфлікт і представлений у свідомості людини в його семантичному просторі.

Часові межі – це тривалість конфлікту, його початок і кінець, які також можуть бути представлені суб'єктивним переживанням ситуації конфлікту.

Визначення *внутрішньосистемних меж* конфлікту тісно пов'язане із чітким виділенням суб'єктів конфлікту із усього кола його учасників.

За логікою системного підходу, доцільно використати модель конфлікту: “змінні – простір – час”. Дана модель дозволяє враховувати такі дихотомічні показники соціальних явищ, як “стійке – мінливе”, “статичне – динамічне”, “одновимірне – багатовимірне”.

Одним з центральних питань конфліктології є питання про причини й фактори, що зумовлюють виникнення конфліктних ситуацій та їх переростання в конфлікт. Серед дослідників цієї проблеми існують суперечності, пов'язані з тим, наскільки стійкими, стабільними або ж, навпаки, залежними від конкретних ситуацій взаємодії розглядаються детермінанти конфлікту. Тих, хто пов'язує конфліктність із утвореннями, стабільними в часі (диспозиціями, конфліктними рисами особистості, установками), умовно відносять до *дослідників диспозиційного підходу*. Тих, хто схильний розглядати конфліктну поведінку особистості як результат виняткового впливу ситуаційних факторів, що не залежать від “внутрішнього” ментально-мотиваційного, значеннєвого плану, відносять до *представників ситуаційного підходу*.

З метою прогнозу поведінки людини в широкому діапазоні ситуацій дослідники намагалися виявити коло найбільш універсальних рис особистості й створити на цій основі теоретичну модель, найкращу із погляду компактності й відтворюваності в різних ситуаціях. Із безлічі підходів до цього питання більшість авторів виділяє три найбільш популярні теорії: кеттеллівська теорія "16 PF", "П'ятірка Нормана" і система "PEN" Г. Айзенка.

Визнання взаємовпливу людини й середовища вимагає сьогодні нової теорії й способу оцінки як самого середовища, так і взаємин людини з ним. Найбільш актуальні ідеї стосовно дослідження цих феноменів висловлені засновником топологічної психології, *К. Левіним*. Він актуалізував проблему онтологічного підходу до дослідження соціальної поведінки особистості. Онтологічний підхід, визначаючи людину як активну, що конструює соціальну реальність, дозволяє зрозуміти взаємозв'язок образів соціальної ситуації й реальної поведінки.

Психологічний зміст відносин “людина – світ” у психології вирішується через розуміння проблеми образу. Її розробка має виняткове значення для розвитку як загальної теорії психології, так і теоретичної бази спеціальних психологічних дисциплін. Не менш важлива вона й для вирішення практичних завдань, що стоять перед психологією.

Поняття “образ” є одним з центральних у психології, оскільки саме образи, відбиваючи реальність, є основним змістом психіки суб'єкта. *Є.О. Климовим* розроблена ідея багатомірності й багатофункціональності образів, що формуються в людини протягом її професійної діяльності, переконливо показаний їхній вплив на становлення професійної свідомості особистості, зроблено глибокий аналіз літератури із проблем ролі психічних образів у професійній діяльності (1971, 1984, 1995).

Концепція “Образ світу суб'єкта”, розроблена у вітчизняній психології, образ світу розкриває його як цілісну багаторівневу систему уявлень людини про світ, інших людей, про себе і свою діяльність, як систему, що опосередкує, переломлює через себе будь-який зовнішній вплив. Тим самим образ (або уявлення) світу відбиває те конкретно-історичне – екологічне, соціальне, культурне тло, на якому (або в межах якого) розгортається вся психічна діяльність людини. Важливою властивістю образу світу є його прогностична орієнтація, спрямованість на відображення не того, що є, а того, що буде в найближчому або більше віддаленому майбутньому. Реалізується така спрямованість у постійному генеруванні пізнавальних гіпотез, які формулюються мовою почуттєвих вражень.

Л.А. Петровська, С.В. Ковальов, Н.В. Гришина, М.І. Леонов та ін. одним з компонентів структури конфлікту вважають образи конфліктної ситуації. Вони є опосередковуючою ланкою між характеристиками учасників конфлікту й умовами його протікання, з одного боку, й їхньою конфліктною поведінкою з іншої.

Психологія у своїй практиці використовує дві групи методів – загальнонаукові й власне психологічні. У теоретико-методологічному плані слід розрізняти поняття „методи”, „методики” й „техніки” діагностування, у тому числі й соціально-психологічного. Під **методом** слід розуміти один з універсальних способів осягнення, пізнання, опису явищ дійсності, в основі яких лежить якийсь один принцип. Під **методикою** доцільно розуміти сукупність методичних, технічних прийомів, що модифікують даний метод своєрідністю,

послідовністю й взаємозв'язком цих прийомів. Методики на відміну від методу, що носить більш універсальний характер, завжди “прив'язані” до вивчення конкретного предмета (наприклад, методика ДМО – діагностика міжособистісних відносин *T. Лірі*). Під **технікою** діагностування прийнято розуміти сукупність спеціальних прийомів для ефективного використання того чи іншого методу (наприклад, прийоми статистичного аналізу, прийоми контролю надійності інформації, прийоми виміру кількісних характеристик тощо).

Викладений матеріал лекційного курсу з конфліктології не претендує на вичерпність та універсальність, а тому розглядається авторами як складова системи навчально-методичного забезпечення викладання цієї дисципліни, що передбачає вивчення його в комплексі зі змістом навчально-методичних посібників „Психологія конфлікту”, „Психологія управління”, а також методичних рекомендацій з конфліктології.

ТВОРЧІ ЗАВДАННЯ Й ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ НА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТТЯХ:

1. Які Ви знаєте види конфліктів?
2. За яких умов виникають конфлікти?
3. У чому полягає конструктивна роль конфліктів?
4. Проранжуйте за значущістю зовнішні та внутрішні фактори виникнення конфліктів.
5. У чому полягають психологічні особливості переживання людиною міжособистісного конфлікту?
6. Яким чином можна уникнути міжособистісних конфліктів?
7. Уявіть, що до Вас по допомогу й пораду звернувся Ваш колега по роботі, що перебуває в ситуації гострого протистояння з групою колег. Чим Ви можете йому допомогти?
8. Наведіть свої приклади з практики та обґрунтуйте свої способи розв'язання конфліктів.
9. Дайте визначення конфліктної ситуації.
10. Схарактеризуйте структуру конфлікту.
11. Які Ви знаєте види міжособистісних конфліктів у ВНЗ?
12. Дайте визначення трудового конфлікту та схарактеризуйте його види.
13. У чому полягає сутність інноваційних конфліктів?
14. Запропонуйте для конфліктологічного аналізу: ситуацію інноваційного конфлікту; ситуацію конфлікту між викладачем і студентом у ВНЗ. Схарактеризуйте позицію в конфлікті кожного з його учасників.
15. У чому полягають причини міжособистісних конфліктів у ВНЗ?
16. Проранжуйте фактори попередження міжособистісних конфліктів у ВНЗ?
17. Проаналізуйте специфіку педагогічних конфліктів.
18. Підготуйте та розіграйте на парі:
 - а) *конфлікт між двома студентами;*

- б) конфлікт між студентом і викладачем;
- в) конфлікт між двома викладачами;
- г) конфлікт між завідувачем кафедри та викладачем;
- д) конфлікт між бібліотекарем і студентом.

Здійсніть конфліктологічний аналіз запропонованих ситуацій.

Чим відрізняються підходи зарубіжних і вітчизняних психологів до розуміння сутності внутрішньоособистісного конфлікту?

- 19. Які Ви знаєте види внутрішньоособистісних конфліктів?
- 20. За яких умов виникають внутрішньоособистісні конфлікти?
- 21. У чому полягає конструктивна роль внутрішньоособистісних конфліктів?
- 22. Які фактори зумовлюють суїцидальну поведінку людини у конфлікті?
- 23. У чому має полягати допомога рідних і близьких людині, яка скоїла суїцидальну спробу?
- 24. Яким чином можна уникнути внутрішньоособистісного конфлікту?
- 25. Які з психологічних захистів є найбільш ефективними при розв'язанні внутрішньоособистісних конфліктів, на Вашу думку?
- 26. Уявіть, що до Вас по допомогу й пораду звернувся Ваш колега по роботі, що перебуває в ситуації гострого внутрішньоособистісного конфлікту. Чим Ви можете йому допомогти?
- 27. Проранжуйте за значущістю зовнішні й внутрішні умови виникнення внутрішньоособистісних конфліктів.
- 28. Існує думка, що психологічний захист є неконструктивним способом виходу з внутрішньоособистісного конфлікту. А як Ви гадаєте? Обґрунтуйте свою думку.
- 29. Розкрийте об'єктивні й організаційно-управлінські умови попередження конфліктів.
- 30. Схарактеризуйте соціально-психологічні умови профілактики конфліктів.
- 31. Які є основні способи й прийоми зміни свого ставлення до конфліктної ситуації й впливу на поведінку опонента?

32. Підготуйтеся й розробіть конструктивні побажання членам своєї родини з метою поліпшення їхньої поведінки стосовно вас.
33. Оцініть який-небудь результат своєї діяльності й визначте, які способи оцінки ви використали.
34. Змініть свою поведінку з метою зменшення стресу, з урахуванням наданих вище рекомендацій.
35. Знайдіть у художній літературі твори, в яких містяться способи запобігання й профілактики конфліктів.
36. З яких періодів й етапів складається переговорний процес?
37. Від чого залежить успіх на переговорах?
38. Чи збираєтесь Ви брати участь у переговорах з діловим партнером? Визначте основні заходи щодо підготовки переговорів.
39. Підготуйте та розіграйте на занятті різноманітні ситуації переговорів з різними психологічними типами ділових партнерів.
40. Оберіть подібні конфліктні ситуації переговорів з літературних творів та проаналізуйте хід та психологічні механізми їх розгортання.
41. Проаналізуйте сцену переговорів Овода й кардинала Монтанеллі у в'язниці з твору Е.Л. Войнич „Овід”.
42. Поясніть, у чому полягає конфліктологічний потенціал мистецтва?
43. Чому конфлікт є основою розвитку сюжету й тематизму в мистецьких творах?
44. Що таке арт-терапія і яке значення вона має для психологічної допомоги особистості в конфлікті?
45. Охарактеризуйте конфліктологічні можливості музико-терапії.
46. Охарактеризуйте конфліктологічні можливості бібліотерапії.
47. Охарактеризуйте конфліктологічні можливості танцювальної терапії.
48. Охарактеризуйте конфліктологічні можливості проєктивного малюнку.
49. Охарактеризуйте конфліктологічні можливості лялькотерапії.
50. Охарактеризуйте конфліктологічні можливості складання історій.
51. Охарактеризуйте конфліктологічні можливості казкотерапії.

52. Охарактеризуйте конфліктологічні можливості психодрами.

53. Визначте формулу конфлікту та охарактеризуйте його складові на основі уривку з твору І. Нечуя-Левицького „Баба Параска та баба Палажка”:

„Раз мій рябий підсвинок уліз у Соловейків город, а мене тоді, на біду, не було дома. Приходжу я додому – дивлюсь, а мій підсвинок висить на тину, прив’язаний за задні ноги та ракотицями дереться об хворост. Я – до його, а Солов’їха вже й вибігла з хати на поріг. Як роззявить рота, як покаже залізні зуби!

„І сяка-така, бодай твоє поросля вовки з’їли, і бодай ти вечора не діждала, як твій підсвинок поїв мою цибулю.”

А бий тебе сила божжа! Ще не чула, одколи живу на світі, щоб свині цибулю їли! Глянула я на свій город, а мої цибулі – коли б тобі стебло: чисто всю вирвала Солов’їха, вже й жидам продала. Я кинулась до неї, а вона стоїть на порозі та сичить, як гадюка:

„ Ой, люта ж я, люта! Не підступай, бо голову провалю кочергою, та й на Сибір піду: і я пропаду, але й ти пропадеш!”

І цур тобі, і пек тобі, осина тобі на тебе й на твого батька, з твоєю цибулею! Не втерпіла-таки я, пішла до попа та дійсно все чисто розказувала про Солов’їху. Од того часу, коли не вийду на город до криниці по воду, вона вже й вибігає на поріг, вже й верещить:

„Попова сучко! на, цю-цю! гуджа! ксс, ксс! гуджа! попова сучко!”

Сама вона попова сучка, бо як поб’є Соловейко, то вона зараз і біжить до попа жалітись. І сестра її була така відьма, як і вона. Хіба не знаємо, як Василь Лобань піймав її вночі під коровою та живцем виколов око залізякою? І тітка її була відьма, і завод їх такий поганий; та й сам чоловік її злодій! ...”

(Конфліктологічний аналіз твору представлено у Додатку В)

54. Чим зумовлені труднощі вивчення конфліктів на сучасному етапі?

55. У чому полягає сутність конфлікту як соціально-психологічного явища?

56. Які пояснювальні моделі конфліктного поведження розробляються в сучасній конфліктології?
57. Опрацюйте запропоновані психологічні методики та техніки і з'ясуйте на основі обчислення їх результатів свій конфліктологічний потенціал.
58. Користуючись означеними психологічними методами, методиками та техніками, діагностуйте конфліктологічний потенціал Ваших рідних, близьких та друзів.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Дайте визначення внутрішньоособистісного конфлікту та вкажіть його відмінності від інших видів конфлікту.
2. Схарактеризуйте види внутрішньоособистісних конфліктів.
3. Обґрунтуйте значення переживання як основи внутрішньоособистісного конфлікту.
4. Які Ви знаєте підходи щодо визначення змісту внутрішньоособистісних конфліктів?
5. Які умови подолання внутрішньоособистісних конфліктів Ви можете назвати?
6. Які шляхи упередження внутрішньоособистісних конфліктів Ви знаєте?
7. У чому виявляється взаємозв'язок внутрішньоособистісних конфліктів та адиктивної поведінки людини?
8. Визначте зміст суїцидальної поведінки людини та проаналізуйте її взаємозв'язок із внутрішньоособистісними конфліктами.
9. Які методи подолання внутрішньоособистісних конфліктів є найбільш конструктивними, на Вашу думку?
10. Визначте основні види конфліктів.
11. Які умови подолання конфліктів Ви можете назвати?
12. Які методи подолання конфліктів є найбільш конструктивними?
13. Дайте визначення міжособистісного конфлікту та вкажіть його відмінності від інших видів конфлікту.
14. Обґрунтуйте основні напрями роботи з вирішення трудових конфліктів.
15. Проаналізуйте причини трудових конфліктів.
16. Яка з форм розв'язання трудових конфліктів є, на Вашу думку, найбільш оптимальною?
17. Визначте основні функції трудових конфліктів.

18. Назвіть заходи щодо попередження трудових конфліктів. Які з них Ви вважаєте найбільш ефективними? Чому?
19. За яких умов виникають інноваційні конфлікти?
20. У чому полягає специфіка інноваційних міжособистісних конфліктів?
21. Схарактеризуйте прямі й непрямі методи керування конфліктами.
22. У чому полягає значення в конфлікті «третейського судді»? Які вимоги до нього висувуються?
23. У чому полягає сутність медіації в конфлікті?
24. Обґрунтуйте логіку прийняття оптимального управлінського рішення у конфлікті.
25. Якими є основні психологічні причини конфліктогенних рішень?
26. Назвіть типові способи оцінки результатів діяльності учасників конфлікту.
27. Як попередити конфлікти, пов'язані з некомпетентною оцінкою результатів діяльності?
28. Обґрунтуйте психологічні фактори нормалізації стресу.
29. Як впливає розширення меж картини світу на стрес?
30. Як здоров'я людини впливає на стрес та її конфліктність?
31. Оцініть свою поведінку в проблемних ситуаціях взаємодії й спробуйте змінити її в конструктивний бік.
32. В яких основних формах конфлікт може бути завершеним?
33. Які основні фактори визначають умови завершення конфлікту?
34. Розкрийте алгоритм дій щодо конструктивного розв'язання конфлікту.
35. В яких ситуаціях є доцільною участь третьої сторони у вирішенні конфлікту?
36. Перелічіть основні етапи діяльності керівника в урегулюванні конфлікту.

37. На яких засадах здійснюється робота психолога з урегулювання конфліктних відносин опонентів?
38. Пригадайте один із конфліктів, в яких ви брали участь як опонент. Як ви себе повели б в ролі третьої сторони в даному конфлікті?
39. Обґрунтуйте переваги конструктивного вирішення конфлікту над іншими формами його завершення.
40. Дайте визначення основних видів арт-терапії.
41. Охарактеризуйте основні техніки психодрами.
42. У чому полягають відмінності психодраматичного театру від звичайного?
43. Які підходи щодо вивчення конфлікту ви можете назвати у мистецтвознавстві?
44. Який механізм психокорекційного впливу в арт-терапії є найважливішим?
45. Назвіть головні завдання арт-терапії. У чому полягає її роль у конфлікті?
46. Чому мистецтво називають засобом психологічного захисту особистості в конфлікті?
47. Назвіть основні способи використання арт-терапії в конфлікті.
48. Назвіть психологічні механізми корекційного впливу музико-терапії на особистість у конфлікті.
49. У чому полягає психокорекційне значення проєктивного малюнку?
50. У чому полягає психокорекційне значення бібліотерапії?
51. У чому полягає сутність онтологічного підходу в дослідженні соціальної поведінки?
52. Розкрийте зміст принципу суб'єктивної інтерпретації.
53. Яким чином образ конфліктної ситуації впливає на виникнення конфлікту?
54. Розкрийте онтологічну сутність образу конфліктної ситуації.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

№ з/п	Автор, назва, видавництво, рік видання	Кількість екземпл. у бібліотеці	При- мітки
1.	<i>Анциупов А.Я., Малышев А.Н.</i> Введение в конфликтологию: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 1996. – 103 с.		
2.	<i>Большаков А.Г., Несмелова М.Ю.</i> Конфликтология организаций: Учеб. пособие. – М.: МЗ Пресс, 2001. – 182с.		
3.	<i>Васильев Н.Н.</i> Тренинг преодоления конфликтов. – СПб.: Речь, 2002. – 174 с.		
4.	<i>Громова О.Н.</i> Конфликтология. Курс лекций. – М.: Ассоциация “Тандем”; ЭКМОС, 2001. – 320 с.		
5.	<i>Дэна Д.</i> Преодоление разногласий. Как улучшить взаимоотношения на работе и дома. – СПб.: АОЗТ «Институт личности», АОЗТ «Ленато», ИЧП «Палантир», 1994. – 138 с.		
6.	<i>Ємельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриненко А.М.</i> Конфліктологія: Навч. посібник /За заг. ред. В.М. Петюха, Л.В. Торгової. – К.: КНЕУ, 2003. – 315 с.		
7.	<i>Козырев Г.И.</i> Введение в конфликтологию: Учеб. пособие. – М.: ВЛАДОС, 2001. – 176 с.		
8.	<i>Ложкин Г.В., Повякель Н.И.</i> Практическая психология конфликта: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.		
9.	<i>Осипова А.А.</i> Общая психокоррекция: Учеб. пособие. – М.: ТЦ Сфера, 2002. – 512 с.		
10.	<i>Прикладная конфликтология: Хрестоматия /Сост. К.В. Сельченко.</i> – М.: АСТ, Мн.: Харвест, 2003. – 624 с.		
11.	<i>Хасан Б.И.</i> Психотехника конфликта: Учеб. пособие. – Красноярск: Краснояр. гос. ун-т, 1995. – 99 с.		

Додаткова:

Підручники

1. *Анциупов А.Я., Шипилов А.И.* Конфликтология: Учеб. – М. ЮНИТИ, 1999. – 551 с.
2. *Бабосов Е.М.* Конфликтология: Учеб. пособие. – 2-е изд., стереотип. – Мн.: ТетраСистемс, 2001. – 464 с.
3. *Бандурка А.М., Друзь В.А.* Конфликтология: Учеб. пособие. – Х.: Ун-т внутр. дел, 1997. – 350 с.
4. *Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я, Захаров Д.К.* Конфликтология: Учеб. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 224 с.
5. *Конфликтология: Учеб.* /В.П. Ратников, В.Ф. Голубь, Г.С. Лукашова и др.; Под ред. В.П. Ратникова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 512 с.
6. *Практикум по арт-терапии* /Под ред. А.И. Копытина. – СПб: Питер, 2001. – 448 с.
7. *Скотт Дж.* Конфликты. Пути их преодоления. – К.: Внешторгиздат, 1991. – 202 с.

Довідкові видання

1. *Платонов К.К.* Краткий словарь системы психологических понятий. – М.: Высш. школа, 1981. – 175 с.
2. *Шапар В.* Психологічний тлумачний словник. – Х.: Прапор, 2004. – 640 с.

Узагальнюючі праці

1. *Герасіна Л.М., Панов М.І., Осіпова Н.П.* Конфліктологія /За ред Л.Н. Герасіної, М.І. Панова . – Х.: Право, 2002. – 256 с.
2. *Зайцев А.К.* Социальный конфликт. – М.: Academia, 2000. – 464 с.
3. *Корнелиус Х., Фэйр Ш.* Выиграть может каждый. – М.: Стрингер, 1992. – 256 с.
4. *Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 256 с.

СЛОВНИК КЛЮЧОВИХ КОНФЛІКТОЛОГІЧНИХ ТЕРМІНІВ

Арт-терапія – заняття мистецтвом, що сприяє нормалізації емоційного стану людини і зняттю нервового напруження. Застосовується у конфліктних ситуаціях з метою допомоги суб'єкту в усвідомленні та інтерпретації власних емоційних переживань за допомогою образів-символів. Основні види: музико-терапія (слухання музики), бібліотерапія (читання книг), казко-терапія (читання чи складання казок), складання історій з бажаним завершенням, танцювальна терапія (створення та виконання танців), проєктивний малюнок, лялькотерапія тощо.

Виграти – виграти – стратегія управління конфліктом, за якої сторона-конфліктер прагне до такого виходу з конфлікту, який задовольняє обох його учасників.

Виграти - програти – стратегія управління конфліктом, за якої одна сторона прагне досягти своєї мети за рахунок поразки іншої.

Викривленість сприйняття конфлікту – неточне або хибне розуміння мотивів поведінки, висловлювань, вчинків і дій опонентів, їхніх особистісних якостей.

Випадковий конфлікт – конфлікт, що виник через непорозуміння чи випадковий збіг обставин.

Групи підтримки - приватні, офіційні чи юридичні особи, які не беруть

безпосередньої участі у конфлікті, але своїми діями, мовчазною підтримкою або лише присутністю можуть впливати на розвиток конфлікту та його результати.

Ескалація конфлікту – розвиток конфлікту, що прогресує у часі; загострення протиборства, за якого наступні руйнівні впливи опонентів один на одного стають більш інтенсивними, ніж попередні.

Зміщений конфлікт – конфлікт, у якому істинна причина приховується за надуманою.

Інтенсивність конфлікту – гострота протидії сторін, що беруть у ньому участь. Розрізняють конфлікти низької, середньої та високої інтенсивності.

Інцидент – збіг обставин, дія або сукупність дій учасників конфліктної ситуації, що стають приводом до конфлікту.

Інші учасники конфлікту – особи, які не беручи безпосередньої участі у конфлікті, підштовхують інших до нього (підбурювачі), планують та забезпечують його розвиток (організатори) або сприяють припиненню конфлікту (медіатори).

Компроміс – стратегія поведінки у конфлікті, яка передбачає взаємні поступки опонентів і досягнення ними взаємоприйняттого рішення за рахунок відмови від повного задоволення своїх цілей заради збереження чи налагодження добрих стосунків з іншою стороною: “Краще половина, ніж нічого”.

Конкуренція – стратегія поведінки у конфлікті, яка полягає у прагненні підкорити собі іншу сторону та нав'язати їй вигідне для себе рішення.

Конфлікт – процес крайнього загострення суперечностей та боротьби двох чи більше сторін за розв'язання значущої для них проблеми. Завжди супроводжується негативними емоціями. Передбачає наявність предмета конфлікту та його учасників (опонентів).

Конфліктологія – це наука, що вивчає закономірності та механізми виникнення і розвитку конфліктів, а також мистецтво управління ними.

Конфліктна поведінка – чергування взаємних дій і реакцій учасників конфлікту, спрямованих на реалізацію власних інтересів і обмеження інтересів опонента. Принципи конфліктної поведінки: концентрація і координація сил, економія сил і часу, завдання удару у найбільш вразливе місце супротивника.

Конфліктна ситуація – ситуація накопичення суперечностей, що містять істинну причину конфлікту. Виявляється у прихованому або відкритому протиборстві учасників, які мають власні мотиви, мету, засоби і способи розв'язання значущої для них проблеми.

Конфліктогени – слова, жести, погляд, дії (бездіяльність), що можуть призвести до конфлікту.

Моделі конфлікту – можливі варіанти його розгортання:

- 1) конфліктоген 1 + конфліктоген 2 + ... конфліктоген n = КОНФЛІКТ;
- 2) конфліктна ситуація 1 + конфліктна ситуація 2 + ... конфліктна ситуація n = КОНФЛІКТ;
- 3) конфліктна ситуація + інцидент = КОНФЛІКТ.

Мотиви сторін конфлікту – спонукання учасників до вступу у конфлікт, пов'язані із задоволенням їхніх потреб; сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що викликали конфліктну активність суб'єкта.

Невірно приписаний конфлікт – той, у якому справжній суб'єкт конфлікту знаходиться “за лаштунками” протиборства, а у конфлікті задіяні учасники, які не мають до нього безпосереднього відношення.

Нереалістичний конфлікт – той, в якому гостра взаємодія спрямована не на досягнення конкретної мети, а на “виплескування” накопичених негативних емоцій і ворожого ставлення до опонента. Завжди деструктивний. Найчастіше розпочинається як реалістичний, але з наростанням емоційної напруги перетворюється на нереалістичний.

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

Образ конфлікту – суб'єктивна інтерпретація причин та сутності конфлікту його сторонами. Включає у себе уявлення опонентів про

самих себе (свої цілі, мотиви, цінності, можливості тощо); про супротивну сторону (її цілі, мотиви, цінності, можливості тощо); про умови та ситуацію конфліктної взаємодії.

Основні учасники конфлікту – суб'єкти конфлікту, які беруть у ньому безпосередню участь і активно протидіють один одному.

Потенційний конфлікт – ситуація, коли існують реальні передумови для виникнення конфлікту, але сторони (або одна з них) поки що не усвідомлюють ситуацію як конфліктну.

Предмет конфлікту – це об'єктивно існуюча або уявна проблема, що є основою конфлікту.

Пристосування – стратегія поведінки у конфлікті, яка полягає у підкоренні чи поступках суб'єкта опонентові і зниженні рівня своїх домагань або відмові від них.

Програти-програти - стратегія управління конфліктом, за якої сторона-конфліктер свідомо йде на програш, але разом із тим змушує до поразки й свого опонента.

Просторова межа конфлікту – зумовлена розміром територій, на яких він відбувається. Залежно від цього розрізняють місцевий, локальний, регіональний, глобальний конфлікти.

Психодрама – метод групової психокорекції, що становить собою рольову гру, у ході якої використовується драматична імпровізація як спосіб вивчення внутрішнього світу учасників групи і

створюються умови для спонтанного вираження ними почуттів, пов'язаних з подіями чи конфліктами, які їх хвилюють.

Реалістичний конфлікт – конфлікт, викликаний незадоволенням певних потреб чи вимог учасників або несправедливим, на їх думку, розподілом між ними матеріальних чи духовних цінностей. Спрямований на досягнення конкретної мети.

Реверсія конфлікту – повернення його на попередню стадію розвитку.

Розв'язання конфлікту – процес знаходження взаємоприйняттого рішення проблеми, яке здатне задовольнити кожному із сторін конфлікту і гармонізувати їхні стосунки. Передбачає припинення конфліктогенів, вичерпання інцидента, нейтралізацію конфліктної ситуації.

Сигнали конфлікту – психологічний дискомфорт → сутичка → непорозуміння → емоційне напруження → криза → конфліктна ситуація → інцидент.

Співробітництво – стратегія поведінки у конфлікті, яка полягає у прагненні знайти взаємовигідне рішення, враховуючи інтереси кожної зі сторін.

Стратегія поведінки у конфлікті – спосіб орієнтації особистості чи групи у конфлікті, установка на певні норми поведінки у ситуації конфлікту. Основними видами є: конкуренція, співробітництво, компроміс, пристосування, уникання.

Стратегія управління конфліктом – орієнтація сторін конфлікту на певний результат його розв’язання: “виграти-програти”, “виграти-виграти”, “програти-програти”.

Структура конфлікту – це сукупність його стіких зв’язків, що забезпечують його цілісність, тотожність самому собі, відмінність від інших явищ соціального життя. Охоплює учасників конфлікту, предмет, об’єкт, макро- і мікросередовище конфлікту.

Суб’єктна межа конфлікту – зумовлена кількістю учасників на момент його початку. Розширення цієї межі, залучення до конфлікту нових осіб призводить до ускладнення його структури і перебігу, пошуку інших способів його розв’язання.

Стиль поведінки у конфлікті – характерна для суб’єкта система способів і прийомів поведінки у конфлікті. Основними стилями поведінки у конфлікті є: авторитарний, демократичний, маніпулятивний, ліберальний, анархічний, ситуативний, непослідовний.

Тактика поведінки у конфлікті – лінія поведінки суб’єкта у конфлікті. Основними видами тактик є: жорстка (захват і утримання об’єкту, тиск, фізичне насильство, психологічне насильство); нейтральна (коаліційна, санкціонування, демонстративних дій) і м’яка (угода або змова, дружелюбство, фіксації позиції).

Уникання – стратегія поведінки у конфлікті, яка характеризується ухилянням

суб'єкта від відкритого протистояння опонентові, пасивною відмовою від розв'язання конфлікту, пущення його на самоплин: “Ані мені, ані тобі”.

Учасники конфлікту – приватні, офіційні, юридичні особи, які беруть участь у конфлікті. Оскільки міра їх участі неоднакова, то розрізняють: основних учасників, групи підтримки, інших учасників.

Хибний конфлікт – сприйняття суб'єктом ситуації як конфліктної без реальних на те причин.

Часова межа конфлікту – зумовлена його тривалістю у часі, наприклад, Сторічна війна, тридцятирічна війна тощо.

ДОДАТКИ

Додаток А

НАВЧАЛЬНИЙ ПЛАН і ПРОГРАМА КУРСУ

"КОНФЛІКТОЛОГІЯ"

для студентів вищих технічних навчальних закладів

I. Передмова

Програма курсу складена на підставі анотації освітньо-професійних програм інженерно-технічного профілю, вимог освітньо-кваліфікаційних характеристик відповідних спеціальностей, а також з урахуванням попереднього досвіду кафедри суспільних та гуманітарних наук КУЕТТ, кафедр Харківської державної академії залізничного транспорту і споріднених вузів, Української інженерно-педагогічної академії, Національного університету імені Т.Г. Шевченка, Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова та ін.

II. Мета і завдання курсу

Метою курсу "Конфліктологія" є ознайомлення студентів із сутністю, структурою та типологією конфлікту як соціального феномену; формування в них умінь діагностувати, прогнозувати, розв'язувати і попереджувати різноманітні конфліктні ситуації (виробничі, побутові, соціально-трудова, соціально-економічні, подружні тощо); оволодіння майбутніми спеціалістами методиками психологічного захисту та управління емоціями у конфлікті.

Основні завдання курсу полягають у:

- навченні студентів виявляти причини виникнення конфліктів, визначати ознаки їх прояву, види, типи, спрямованість і межі поширення;
- засвоєнні ними моделей поведінки у конфлікті, правил організації безконфліктної взаємодії, урегулювання та вирішення конфліктів;

- ознайомленні їх з основними стратегіями, тактиками і технологіями розв'язання конфліктів;
- залученні до самостійного прийняття рішень у ході створеної у діловій грі конфліктної ситуації;
- опануванні техніками арт-терапії, психологічними прийомами виходу з конфліктних ситуацій тощо.

За підсумками вивчення курсу “Конфліктологія” студенти повинні отримати уявлення про сучасні наукові підходи до визначення сутності конфліктології як науки і мистецтва подолання конфліктів, оволодіти категоріальним апаратом конфліктології, засвоїти основні правила безконфліктного спілкування, осмислити способи вирішення конфліктних ситуацій, зрозуміти закономірності та опанувати найефективнішими методами діагностики і попередження конфліктів.

III. Міждисциплінарні зв'язки

Матеріал навчальної дисципліни “Конфліктологія” базується на знаннях, отриманих студентами під час вивчення історії, філософії, логіки, психології та інших наук. Навчальна дисципліна "Конфліктологія" дає можливість протягом одного семестру ознайомити студентів із основними теоретичними положеннями цієї науки і таким чином підготувати їх до оволодіння знаннями з психології та етики ділового спілкування, психології управління тощо.

IV. Обсяг годин на вивчення дисципліни за навчальним планом і види поточного та підсумкового контролю

На вивчення навчальної дисципліни “Конфліктологія” навчальним планом спеціальності передбачено:

Кількість годин лекцій	18
Кількість годин практичних занять.....	18
Всього аудиторних занять.....	36
Кількість годин самостійних занять.....	45

Упродовж вивчення курсу заплановано 3 проміжні контролі (6 годин). Контрольним заходом щодо визначення якості засвоєння студентами навчального матеріалу з дисципліни є залік (2 години).

Обсяг годин на вивчення дисципліни і контрольні заходи:

	Сем-тр	За навчальним планом	За робочим навчальним планом	Примітки
Загальний обсяг годин на дисципліну	I	36	18 + 18	
Обсяг годин на самостійне вивчення	I	45	45	
Контрольні заходи	I	ПК, практичні заняття, залік	ПК, практичні заняття, залік	

V. Тематичний план

№ п/п	Навчальні теми	Аудиторні заняття		Сам. роб.	Література
		Лекційні	Практичні		
1.	Теоретичні засади конфліктології	2	2	5	<i>Смельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриненко А.М.</i> Конфліктологія: Навч. посібник /За заг. ред. В.М. Петюха, Л.В. Торгової. – К.: КНЕУ, 2003.
2.	Конфлікт як соціальний феномен	2	2	5	<i>Козырев Г.И.</i> Введение в конфликтологию: Учеб. пособие. – М.: ВЛАДОС, 2001.
3.	Типологія конфліктів	2	2	5	<i>Дмитриев А.В., Кудрявцев В.Н., Кудрявцев С.В.</i> Введение в общую теорию конфликта. – М., 1993.

4.	Динаміка розгортання конфлікту	2	2	5	<i>Громова О.Н.</i> Конфліктологія: Учеб. посobie. – М., 1993.
5.	Діагностика конфлікту	2	2	5	<i>Петровская Л.А.</i> О понятійній схемі соціально-психологічного аналізу конфлікту //Теорет.-методолог. проблеми соц. психології. – М.: МГУ, 1977.
6.	Взаємодія учасників конфлікту	2	2	5	<i>Крогиус Н.В.</i> Личность в конфликте. – Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 1976.
7.	Управління емоціями у конфлікті	2	2	5	<i>Хасан Б.И.</i> Психотехника конфликта: Учеб. посobie. – Красноярск: Краснояр. гос. ун-т, 1995.
8.	Урегулювання та вирішення конфліктів	2	2	5	<i>Дэна Д.</i> Преодоление разногласий. Как улучшить взаимоотношения на работе и дома. – СПб.: АОЗТ «Ленато», ИЧП «Палантир», 1994.
9.	Запобігання виникненню конфліктів	2	2	5	<i>Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К.</i> Конфліктологія: Учебник. – М. ИНФРА-М, 2001.

VI. Календарний план

№ з/п	Навчальні теми	Всього годин	В тому числі		На сам. опрац.
			Лекц.	Практ.	
1.	Теоретичні засади конфліктології	9			
1/1	Конфліктологія: наука і мистецтво		2		
1/2	Предмет і завдання конфліктології			2	
1/3	Внутрішньоособистісний конфлікт				5
2.	Конфлікт як соціальний феномен	9			
2/1	Сутність і структура конфлікту		2		

2/2	Функції та рівні прояву конфліктів			2	
2/3	Міжособистісні конфлікти				5
3.	Типологія конфліктів	9			
3/1	Основні типи і види конфліктів		2		
3/2	Класифікація виробничих конфліктів			2	
3/3	Соціально-трудові конфлікти				5
4.	Динаміка розгортання конфлікту	9			
4/1	Передумови виникнення та стадії розвитку конфлікту		2		
4/2	Дії керівника в процесі розвитку конфлікту в організації			2	
4/3	Конфлікти в організації				5
5.	Діагностика конфлікту	9			
5/1	Змістовий та структурний аналіз конфлікту		2		
5/2	Технологія діагностики конфлікту			2	
5/3	Групові конфлікти				5
6.	Взаємодія учасників конфлікту	9			
6/1	Стратегії, тактики та стилі поведінки учасників конфлікту		2		
6/2	Типологія конфліктних працівників в організації			2	
6/3	Насилля у конфліктах				5
7.	Управління емоціями у конфлікті	9			
7/1	Психологічні методики подолання негативних емоцій у конфлікті		2		
7/2	Саморегуляція емоційного стану за допомогою методів арт-терапії			2	
7/3	Способи подолання несприятливих емоційних станів, зумовлених конфліктами				5
8.	Урегулювання та вирішення конфліктів	9			
8/1	Сутність, правила та способи розв'язання і врегулювання конфліктів		2		

8/2	Технологія конструктивного вирішення конфлікту			2	
8/3	Сімейні конфлікти				5
9.	Запобігання виникненню конфліктів	9			
9/1	Сутність профілактики та передумови успішності запобігання конфліктам		2		
9/2	Технологія попередження конфліктів			2	
9/3	Подружні конфлікти				5
	РАЗОМ:	81	18	18	45

Додаток Б

ТЕМАТИКА ЛЕКЦІЙЗ КОНФЛІКТОЛОГІЇ

Лекційний курс (18 год.)

Тема I. Конфліктологія: наука і мистецтво (2 год.)

Конфліктологія як наука і мистецтво. Предмет і завдання конфліктології. Зв'язок конфліктології з іншими науками. Поняттєвий апарат конфліктології.

Тема II. Сутність і структура конфлікту (2 год.)

Визначення конфлікту. Структура конфлікту. Моделі конфліктів. Об'єктивні та суб'єктивні фактори конфлікту. Межі поширення конфлікту.

Тема III. Основні типи і види конфліктів (2 год.)

Потенційний, істинний, хибний конфлікт. Реалістичний та нереалістичний конфлікт. Внутрішньоособистісний, міжособистісний, міжгруповий конфлікт. Типологізація конфліктів: за способом розв'язання (насильницькі, ненасильницькі), за сферами прояву (політичні, соціальні, економічні, організаційні), за спрямованістю впливу (вертикальні, горизонтальні), за мірою

виявленості (відкриті, приховані), за потребами (когнітивні, конфлікти інтересів) тощо.

Тема IV. Передумови виникнення та стадії розвитку конфлікту

(2 год.)

Типові причини виникнення конфліктів. Конфліктна ситуація та інцидент як передумови виникнення конфлікту. Стадії розвитку конфлікту (передконфліктна, власне конфлікт, розв'язання конфлікту, післяконфліктна). Динаміка конфлікту з урахуванням деформації взаємин його учасників. Ескалація конфлікту. Реверсія конфлікту. Форми, результати й критерії вичерпаності конфлікту.

Тема V. Змістовий та структурний аналіз конфлікту (2 год.)

Універсальна схема понятійного опису конфлікту: сутність, класифікація, структура, функції, генеза, еволюція, динаміка, системно-інформаційний опис, запобігання, розв'язання, дослідження й діагностика. Основні етапи аналізу конфлікту: складання плану, визначення конкретного об'єкта вивчення, розробка методів аналізу конфліктів, пробне дослідження, доопрацювання програми й методики, збирання первинної інформації, якісна та кількісна обробка зібраних даних, аналіз та пояснення отриманих результатів, обґрунтування та формулювання висновків і практичних рекомендацій. Картографія конфлікту Х. Корнеліус – Ш. Фейра. Модульна методика діагностики міжособистісних конфліктів.

Тема VI. Стратегії, тактики та стилі поведінки учасників

конфлікту (2 год.)

Характеристики конфліктної поведінки. Основні стратегії поведінки учасників конфлікту (уникання, пристосування, компроміс, суперництво, співробітництво). Стратегії управління конфліктом («виграти–виграти»),

«виграти–програти», «програти–програти»). Тактики поведінки учасників конфлікту: жорстка (захоплення та втримання об'єкта конфлікту, фізичне насильство, психологічне насильство, тиск), нейтральна (демонстративні дії, санкціонування, коаліція), м'яка (фіксація своєї позиції, дружелюбність, угода). Стилi поведінки учасників конфлікту (ліберальний, маніпулятивний, авторитарний, демократичний, ситуативний, непослідовний).

Тема VII. Психологічні методики подолання негативних емоцій у конфлікті (2 год.)

Сутність раціонально-емоційної терапії (РЕТ). Етапи РЕТ: ідентифікація поведінки-мішені; ідентифікація шаблонів згубних міркувань та ірраціональних переконань; спростування; перцептивний зсув; обґрунтування аутентичної реакції та ефективної поведінки. Методики швидкого вгамування негативних емоцій у конфлікті: зміна вихідної події; зміна реакції на подію; зміна емоційних наслідків конфліктної ситуації; викривлення сприйняття опонента; зняття психологічного напруження та ін.

Тема VIII. Сутність, правила та способи розв'язання і врегулювання конфліктів (2 год.)

Сутність процесів розв'язання та врегулювання конфліктів. Правила розв'язання конфліктів. Типові помилки при розв'язанні конфліктів. Конструктивний інструментарій розв'язання конфліктів. Посередництво у врегулюванні конфліктів. Переговори, дискусії, дебати як засоби врегулювання конфліктів.

Тема IX. Сутність профілактики та передумови успішності запобігання конфліктам (2 год.)

Сутність і значення процесів профілактики та запобігання виникненню конфліктів. Передумови успіху та труднощі у профілактиці та запобіганні конфліктам. Психологічний інструментарій попередження конфліктів.

Засоби контролю якості навчання

1. Питання до заліку.
2. Паке́т ККР.
3. Тести з курсу «Конфліктологія» для проведення на ПК.

Додаток В

**ПРИКЛАДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ТВОРЧИХ ЗАВДАНЬ З КОНФЛІКТОЛОГІЇ НА
МИСТЕЦЬКОМУ МАТЕРІАЛІ
РОБОТА
З КОНФЛІКТОЛОГІЇ
СТУДЕНТА ГРУПИ
АНДРІЯ В.**

Складання карти конфлікту

(на матеріалі п'єси Івана Котляревського та
однойменної опери Миколи Лисенка
„Наталка-Полтавка”)

Проблема конфлікту – вплив соціальної нерівності на укладання шлюбу.

Учасники конфлікту:

- Наталка;
- Петро;
- Мати Наталки;
- Возний.

Приховані учасники конфлікту:

- Виборний;
- Москаль, друг Петра та інші другорядні дійові особи.

Об'єкт – право бути чоловіком Наталки.

Предмет – намагання матері видати Наталку заміж за Возного.

Конфліктна ситуація – мати готується видати заміж Наталку за Возного, а Петро в цей час повертається в село з заробітків.

Інцидент: Наталка відмовляється вийти заміж за Возного.

Методи діагностики:

- 1) визначення видимих учасників конфлікту – Наталка, Петро, мати, Возний;
- 2) виявлення інших учасників і тих, чиї інтереси зачеплено – виборний, Москаль, друг Петра;
- 3) вивчення „біографії” конфлікту – Наталка і Петро давно кохають одне одного, а мати, незважаючи на це, хоче віддати доньку заміж за старого, багатого нелюба;
- 4) з’ясування позицій учасників конфлікту – мати і Возний виступають за одруження заради грошей, а Наталка і Петро – відстоюють своє кохання і виступають проти шлюбу з нелюбом;
- 5) визначення причин конфлікту – скрутне матеріальне становище сім’ї Наталки, бідність і безродність Петра, прагнення Возного одружитися без згоди нареченої;
- 6) визначення намірів сторін:
 - мати – віддати Наталку заміж і поправити таким чином матеріальний стан;
 - Возний – одружитися з молодою красивою дівчиною, незважаючи на її спротив;
 - Наталка – уникнути одруження з нелюбом, вийти заміж за коханого Петра;
 - Петро – запобігти нерівному шлюбу без кохання Наталки з Возним, врятувати її від нього та гніву матері, одружитися з нею;
- 7) проведення переговорів, медіатором в яких виступає Москаль і які завершуються одруженням Наталки і Петра;
- 8) вирішення іншими методами – втеча Наталки з Петром, що могла б спричинити негативні наслідки.

Вирішення конфлікту – сторони дійшли згоди щодо доречності весілля Наталки і Петра.

РОБОТА
З КОНФЛІКТОЛОГІЇ
СТУДЕНТКИ ГРУПИ.....
ДАРІЇ О.

Формула конфлікту

(на матеріалі оповідання Івана Нечуя-Левицького

„Баба Параска та баба Палажка”)

Уривок: „Раз мій рябий підсвинок уліз у Соловейків город, а мене тоді, на біду, не було дома. Приходжу я додому – дивлюсь, а мій підсвинок висить на тину, прив’язаний за задні ноги та ракотицями дереться об хвост. Я – до його, а Солов’їха вже й вибігла з хати на поріг. Як роззявить рота, як покаже залізні зуби!

„І сяка-така, бодай твоє поросля вовки з’їли, і бодай ти вечора не діждала, як твій підсвинок поїв мою цибулю.”

А бий тебе сила божжа! Ще не чула, одколи живу на світі, щоб свині цибулю їли! Глянула я на свій город, а мої цибулі – коли б тобі стебло: чисто всю вирвала Солов’їха, вже й жидам продала. Я кинулась до неї, а вона стоїть на порозі та сичить, як гадюка:

„ Ой, люта ж я, люта! Не підступай, бо голову провалю кочергою, та й на Сибір піду: і я пропаду, але й ти пропадеш!”

І цур тобі, і пек тобі, осина тобі на тебе й на твого батька, з твоєю цибулею! Не втерпіла-таки я, пішла до попа та дійсно все чисто розказувала про Солов’їху. Од того часу, коли не вийду на город до криниці по воду, вона вже й вибігає на поріг, вже й верещить:

„Попова сучко! на, цю-цю! гуджа! ксс, ксс! гуджа! попова сучко!”

Сама вона попова сучка, бо як поб’є Соловейко, то вона зараз і біжить до попа жалітись. І сестра її була така відьма, як і вона. Хіба не знаємо, як Василь Лобань піймав її вночі під коровою та живцем виколов око залізякою? І тітка її була відьма, і завод їх такий поганий; та й сам чоловік її злодій! ...”

ФОРМУЛА КОНФЛІКТУ МАЄ ТАКИЙ ВИГЛЯД:

Конфлікт = проблема + конфліктна ситуація + інцидент + учасники конфлікту

Проблема: зіпсовані сусідські стосунки, ворожнеча.

Об'єкт: домашнє господарство, город.

Предмет: нанесення шкоди домашньому господарству, городу.

Конфліктна ситуація передбачає постійну готовність сторін вступити у конфлікт.

Інцидент: підсвинок Параски з'їв цибулю на городі в Палажки Солов'їхи.

Учасники конфлікту: основні – баба Параска і баба Палажка, які ворогують між собою. Групи підтримки – їх родини.

Методи діагностики:

- 1) визначення видимих учасників конфлікту – баба Параска і баба Палажка;
- 2) виявлення інших учасників і тих, чиї інтереси зачеплено – родичі баби Параски і баби Палажки;
- 3) вивчення „біографії” конфлікту – початок конфлікту вже забувся;
- 4) з'ясування позицій учасників конфлікту – непримиренна ворожнеча, коли кожна сторона вважає себе правою, а іншу – своїм ворогом;
- 5) визначення причин конфлікту – поганий характер і невихованість кожної з учасниць;
- 6) визначення намірів сторін – нанесення якомога більшої шкоди одна одній, завдання негативних емоцій;
- 7) проведення переговорів, медіатором в яких виступає піп та місцева влада;
- 8) вирішення іншими методами – розселення ворогуючих сторін.

Загальна характеристика конфлікту: Нереалістичний емоційний деструктивний конфлікт з яскраво вираженим образом ворога, який супроводжується сильними й неконтрольованими негативними емоціями стосовно протилежної сторони.

Конфлікт типу „Я – хороший, ти – поганий”, перманентний – напруга, непорозуміння, дискомфорт існують постійно і незалежно від ситуації. Це виявляється у постійній готовності до сварки і бажанні нанесення шкоди іншій стороні. Супроводжується ескалацією конфліктогенів.

Прогноз вирішення: негативний. Можливий за умови, якщо одна зі сторін свідомо піде на поступки заради збереження миру або зі смертю однієї з учасниць. Жодна зі сторін не погодиться на раціоналізацію конфлікту і не піде першою на примирення. Можливий шлях вирішення конфлікту – ізоляція ворогуючих сторін одна від одної шляхом переселення в інше місце.

Галаган Валентина Яківна

Орлов Валерій Федорович

Отич Олена Миколаївна

КОНФЛІКТОЛОГІЯ: конспект лекцій

Навчально-методичний посібник
для студентів усіх спеціальностей
і всіх форм навчання технічних
вищих закладів освіти

Редактор: *Ю.В. Задержовська*

Підписано до друку . Формат 60x84/16. Папір офс.

Спосіб друку – ризографія. Тираж 300 прим. Зам. №

Редакційно-видавничий центр ДЕТУТ

03049, вул. М. Лукашевича, 19

Свідоцтво