

## **Лекція 1.**

### **Розвиток конфліктології як науки і навчальної дисципліни**

План:

1. Об'єкт і предмет конфліктології.
2. Принципи і методи конфліктології.
3. Зв'язок з іншими науками.
4. Становлення конфліктології.

Література:

1. *Анциупов А. Я., Шитилов А. И.* Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999.
2. *Бандурка А. М., Друзь В. А.* Конфликтология. - Харьков: Ун-тет внутрених дел, 1997.
3. *Гришина Н. В.* Психология конфликта. - Спб.: Питер, 2000.
4. *Здравомыслов А. Р.* Социология конфликта. - М.: Кондор, 1996.
5. *Зеркин Д. П.* Основы конфликтологии: Курс лекций. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.
6. *История философии в коротком изложении.* - М.: Мысль, 1991.
7. *Конфликтология / Под редакцией А. С. Кармина.* - Спб.: Лань, 1999.
8. *Мир философии: Книга для чтения. В 2-х ч.* - М.: Политиздат, 1991.

#### **1. Об'єкт і предмет конфліктології.**

Необхідною передумовою будь-якого дослідження є визначення основних його понять, розробка понятійного апарату. Поняття та категорії є основними формами мислення, з яких складаються дві інші найважливіші його форми - судження й умовиводи.

Під предметом будь-якої науки розуміється уявна ідеальна теоретична модель того об'єкта, частини або сфери дійсності, на який спрямований її головний інтерес. Предмет і об'єкт науки тісно пов'язані між собою, близькі, однак вони не є тотожними поняттями. Між ними існує не тільки взаємозв'язок, але і певна дистанція, яка може скорочуватися, проте ніколи не може бути цілком переборена.

*Предметом конфліктології* є ідеальна модель конфліктної взаємодії, теорія, основою якої виступає понятійний апарат з його центральною ланкою - категорією конфлікту.

*Об'єктом конфліктології* є саме соціальне життя, вся нескінченна розмаїтість реальних конфліктів, якими наповнене минуле і сучасне суспільне життя.

Як самостійна наука конфліктологія існує недавно. Однак незважаючи на це можна вже виділити ряд проблем і питань, що вже увійшли до неї як парадигма сучасної конфліктології:

- сутність соціального конфлікту;
- типологія і класифікація конфліктів;
- еволюція конфліктів;
- генезис конфліктів;
- структура конфлікту;
- функції конфліктів;
- інформація в конфлікті;

- динаміка конфлікту;
- діагностика конфлікту;
- завершення конфлікту;
- керування конфліктом;
- механізми і способи вирішення конфлікту (розв'язання і попередження конфліктів).

Становлення конфліктології продовжується безупинно, що цілком зрозуміло, однак це відбувається на комплексній основі. Як теоретико-прикладна дисципліна ця наука має три рівні знань:

а) загально-теоретичний і методологічний, який пояснює природу конфліктів як соціальних феноменів, аналізує їх структуру, ознаки, елементи в системі суспільних взаємин;

б) теоретико-праксеологічний, на якому розробляються теорії, відслідковуються особливості та виокремлюються типи конфліктів у різних галузях, формах та інститутах громадського життя;

в) емпірично-прикладний, який є підґрунтям конфліктології й утворюється на основі емпіричних досліджень та складається із зафіксованих фактів, експериментів, тестувань, моделювання, тренінгів тощо.

Наявність подібних рівнів вивчення конфліктів дозволяє виявити кілька **функцій конфліктології** як науки: *теоретико-пізнавальну, прогностичну, управлінську*.

До **системи базових категорій** конфліктології можна віднести такі поняття: *конфлікт, протиріччя, зіткнення, протистояння, дихотомія, дилема, дезінтеграція, боротьба, аномалія*.

На основі цих категорій відбувається формування більшості **конфліктологічних понять**, а їх кількість залежить від рівня проникнення в сутність конфліктного явища. Серед цих понять - *учасники конфлікту, сторони конфлікту, девіантна поведінка та інші*.

Серед зазначених категорій і понять існують і ті, якими оперують й інші суспільствознавчі науки, однак залежно від специфічних умов використання конфліктологія наповнює їх власним змістом і відповідно інтерпретує.

**Протилежність конфлікту** - це *згода, єдність, інтеграція, співробітництво, злагода*. Ці категорії відображають перспективу після завершення конфлікту або ж його альтернативу і так само використовуються у конфліктології.

Мобільність запозичення багатьох категорій і понять у конфліктології з інших наукових дисциплін не є чимось особливим, ймовірніше це можна виділити як характерну рису всіх суспільствознавчих дисциплін. Ми повинні розглядати конфлікт, як явище не субстанціональне, яке не може існувати само собою, незалежно від інших явищ і процесів. Конфлікт необхідно розглядати як один з багатьох станів соціальних взаємин, причому він, при всій своїй поширеності, все-таки виступає як тимчасове явище, а в якості постійного стану суспільства виступає згода.

## 2. Принципи і методи конфліктології

Будь-яка наука має свій набір методів, під яким розуміється сукупність певних правил, прийомів, норм практичного і теоретичного освоєння дійсності. Сукупність цих методів має назву методологія. Отже, методологією науки називається комплекс методів одержання знань. Методологія базується на вже отриманих результатах дослідження якоїсь сфери реальності, і тому вона залежить від прийнятих початкових світоглядницьких установок.

Методологічний арсенал конфліктології складається з методологічних принципів, загальнонаукових дослідницьких підходів і спеціальних методів.

***До методологічних принципів відносяться:***

Принцип діалектичного розвитку. Несе в собі розуміння безперервності розвитку і зміни будь-якого явища і процесу. Цей принцип вимагає при вивченні конфлікту виявляти тенденції їх еволюції. Розвиток конфлікту може бути поступовим, безперервним, тривалим, нерівним, скачкоподібним від одних форм до інших, частіше від простих до складніших.

Принцип всезагального зв'язку передбачає пошук зв'язків конфлікту з іншими явищами, процесами і своїми підсистемами; не слід обмежуватися розглядом його окремих елементів чи аспектів. Методологічне втілення цього принципу здійснюється через врахування дії основних законів діалектики та взаємодій її парних категорій. Так, закон єдності та боротьби протилежностей висвітлює внутрішні джерела розвитку конфліктів. Закон переходу кількісних змін у якість розкриває наявний спосіб еволюції та динаміки конфліктів, орієнтує на пошук закономірностей. Парні категорії діалектики - матерія і рух, час і простір, кількість та якість, одиничне і загальне, сутність та явище" зміст і форма - дозволяють визначити комплексний підхід до конфліктів.

Принцип діалектичної єдності теорії, експерименту і практики допомагає будувати дослідницькі стратегії в конфліктології, зіставляючи емпіричну базу і теоретичні конструкції.

Принцип системності вимагає розгляду конфлікту як складно організованого об'єкта, що має ієрархічну систему, яка, у свою чергу, може бути підсистемою більш високого рівня. Досить важливо виявляти все

різноманіття елементів у структурі конфлікту, зв'язки між ними, а також відношення і залежність конфлікту від зовнішніх явищ і чинників.

Принцип історизму вимагає врахування конкретних умов протікання конфлікту: місця, часу, країни, культури, етноменталітету, інституційних форм, певних обставин.

Принцип об'єктивності - один з найважливіших принципів наукової оцінки - вимагає від конфліктолога мінімізувати вплив особистісних і групових інтересів, настанов, упереджень та інших проявів суб'єктивізму щодо процесу вивчення конфліктів і висновків.

Найефективніший результат цей принцип дає тоді, коли він поєднується з принципом суб'єктивного підходу, який вимагає врахувати точку зору протилежних сторін конфлікту.

Загальнонаукові підходи містять у собі філософський, загальносоціологічний, історичний, логічний, загальнопсихологічний.

Сучасні умови суспільного життя вимагають від наукової діяльності інтенсивної взаємодії багатьох галузей знань. Розмаїтість методів неминуче спричинила проблему вибору найбільш адекватних і перспективних з них для розв'язання спеціальних дослідницьких завдань.

*Спеціальні методи*, до яких ми можемо віднести "функціональні і структурно-функціональні" методи, аксіологічний метод, ресурсно-ціннісний метод, біхевіористичний метод, метод факторного аналізу, метод статистичного аналізу, порівняльно - правовий метод, математичний та "ігровий" метод, методи і технології управління конфліктними ситуаціями і та.ін.

Сукупність зазначених основних методів конфліктології складає її методологічну стратегію. Її реалізація передбачає використання цілого арсеналу конкретних методик і процедур, які утворюють тактику конфліктологічного дослідження. Правильність вибору прямо впливає на ефективність, практичну значимість теоретичних висновків. Соціально - психологічна природа більшості конфліктів потребувала використання інструментарію, що застосовує соціологія і психологія.

При всьому позитивному значенні наукової методології варто знати, що не можна і переоцінювати її. Неприпустимість абсолютизації якихось методів пізнання пов'язана з такими причинами, обмеженістю у можливостях людського пізнання, а також специфікою протікання самого процесу конфлікту, що може розвиватися не на основі раціональності і логічності, а на основі ірраціональних пристрастей. Розпалювання пристрастей дуже часто приводить до некерованості процесу конфлікту, що, у свою чергу, створює труднощі для застосування яких-небудь раціональних методів.

У той же час, не можна впадати і в іншу крайність, тому що незважаючи на наявні труднощі ефективне керування конфліктами, звуження можливості його руйнівних наслідків можливе тільки на раціональній основі, шляхом застосування наукової методології.

### **3. Зв'язок з іншими науками**

Утворення конфліктології не було штучним процесом. Її виникнення було обумовлено, насамперед, тим, що в основі будь-якого конфлікту лежать протиріччя, які відіграють системну і освітню роль, що вивчають різні науки. Виходячи з цього, багатогранні дослідження, що нагромадилися в різних парадигмах соціальних і деяких природознавчих наук (насамперед, в математиці і біології) із проблем конфліктних відносин вимагали свого окремого наукового осмислення. Реальність конфліктів виявлялася в їх цілісності, а не в їх яких-небудь філософських, психологічних, соціологічних, правових та інших аспектах. На певному етапі свого розвитку перед суспільними науками виникла гостра необхідність у цілісних і комплексних знаннях про такий соціальний феномен як конфлікт. Виходячи з того що конфліктологія є досить молодого науковою дисципліною, деякі автори розглядають цю науку як відносно самостійну. Останнім часом вона все більше набирає статусу повноцінної й автономної дисципліни, що має комплексний характер і поліпарадигмальний предмет. Конфліктологія використовує емпіричні дані, концептуальні основні теоретичні моделі як самостійні, так і

будь-якої іншої науки, методи і способи, які дозволили б поглиблювати вивчення конфліктів.

Найбільш тісно сучасна конфліктологія пов'язана із соціологією, яка, вивчаючи суспільну думку щодо різних проблем суспільства, роблячи стосовно них власні висновки, може виявити болючі її зони, а також простежити наслідки цих явищ для суспільства.

Оскільки конфлікти завжди пов'язані з боротьбою інтересів людей або їх поглядів, величезну роль відіграє психологічний фактор. Через цикл психологічних дисциплін конфліктологія робить глибоке осмислення проблемних ситуацій, протиріч, драм і трагедій, сприяє більш умілій поведінці з опонентами, пошуку психологічних резервів особистості для запобігання проблемних ситуацій, а також виходу з них або їх розв'язанню, якщо конфлікт вже розпочався.

Психодіагностика допомагає конфліктології проводити дослідження з питань прогнозування конфліктів. Психокорекція, психотерапія, психологічне консультування допомагають налагодити взаємини всередині груп, а також і на міжособистісному рівні. Велике значення має досвід психологічної науки в питаннях розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів.

Саме життя вимагає пошуку взаємозв'язку конфліктології з педагогічними науками. Сфера взаємозв'язку може лежати в процесі виховання дитини як особистості і майбутнього активного учасника суспільного життя, а так само в наявності педагогічного такту в ході розв'язання різних проблемних ситуацій.

Історія, філософія і сучасна філософська думка сформулювали загальні принципи розуміння конфлікту як найгострішої форми виявлення протиріччя, як зіткнення і взаємодії протилежностей.

Зв'язок з циклом математичних наук, насамперед, із прикладною математикою, представляється у вигляді абстрактних математичних моделей, які можна інтерпретувати на реальних об'єктах. У багатьох сферах

громадського життя можна застосовувати Математичне моделювання конфліктних ситуацій і розраховувати на певний результат.

Зв'язок конфліктології з циклом правових наук полягає в тому, що вони стверджують принципи і норми, права й обов'язки, у рамках яких має знаходитися людина, група і все суспільство. Порушення цих норм і прав призводить до конфліктних ситуацій, які можуть вилитися в конфлікти. У той же час через правове поле вони дають обґрунтування границь, які можна використовувати при вивченні і запобіганні конфлікту.

Цикл історичних наук дає конфліктології багатий і різноплановий матеріал для аналізу політичних, соціальних, військових та інших конфліктів у суспільстві. Історичний досвід показує, які втрати несуть у собі конфлікти, дає унікальну можливість знайти способи їх запобігання, а врахування негативного досвіду в минулому може дати можливість уникнути його у майбутньому.

Культурно - мистецтвознавський цикл наук здобуває у сьогоденні підвищену увагу. Зв'язок з конфліктологією ми можемо побачити у тому, що саме культура і мистецтво посідають все більше місце в духовній сфері життя людини, вони безпосередньо впливають на формування несхожості і протилежності життєвого укладу людини, які, у свою чергу, стають джерелом безперервної низки конфліктних ситуацій у суспільному житті.

#### **4. Становлення конфліктології**

Конфліктологія - відносно молода наука, у завершеному вигляді вона з'явилася лише в середині ХХ століття. Однак конфлікти існували завжди, тому перші спроби їх осмислення ми можемо побачити вже в античну епоху, тому що з'явилася необхідність виявити причини соціальної диференціації та розподілу суспільства на прошарки.

У міркуваннях *Геракліта Ефеського* про універсальність світу ми побачимо Його суперечливу сутність, що, окрім протиріччя і ворожнечі, у світі присутні гармонія та згода.

У працях *Платона* й *Аристотеля* стверджувалося, що держава, право і справедливість - це різні сторони державних відносин, які закладені в людині природою. Поділ людей на тих, хто володарює, та підлеглих — є природним, тому і боротьба проти подібного розподілу розглядалася ними як супротивне природі. У той же час, визнаючи соціальну сутність людини, автори підкреслювали її здатність до співробітництва для створення стабільних умов існування самого суспільства.

У праці "Політика" Аристотель виділив дві головні причини соціальних суперечок і джерел конфлікту. По-перше, це майнова нерівність; по-друге, нерівність одержання пошани, що сприяє зростанню корисливості і переродженню суспільства. Крім основних причин, називалися і такі, які могли за певних обставин породити соціальні конфлікти, серед них - нахабність, страх, презирство, принижування, несхожість характерів, неухвалене ставлення та ін.

Епоха Середньовіччя характеризувалася повним пануванням у всій Європі християнської релігії, заснованої на ідеях людинолюбства, рівності всіх перед Богом, однак спокою і миру не було.

**Фома Аквінський** (1225-1274 рр.) у своїх міркуваннях говорив про війну, як про цілком припустиме явище в суспільному житті, тобто, конфлікт - об'єктивна реальність.

Повне панування однієї релігії не припинило зіткнень, вони продовжувалися не тільки між віруючими і невіруючими, але і між самими одновірцями. З цього приводу **Еразм Роттердамський** (1469-1536 рр.) відзначав абсурдність самої ситуації, що Хрис-тос був присутнім в обох таборах, начебто він сам із собою вів боротьбу. Міркуючи з проблем існуючих війн, автор відзначає власну логіку конфліктів: конфлікти після свого початку можуть втягти у свою орбіту нові сили, що його не починали.

Загальне в поясненні корінних причин існування у світі різних колізій філософи, як дохристиянські, так і початкового християнського періоду,



вбачали в універсальності явища конфліктності те, що подібна властивість притаманна буттю, природі.

У період Нового часу можна спостерігати формування двох підходів до розуміння природи соціального конфлікту: песимістичного й оптимістичного.

Як приклад песимістичного підходу можна розглядати вчення англійського філософа **Томаса Гоббса** (1588-1679 рр.). У своїй книзі "Левіафан" (1651 р.) він негативно оцінив людську природу. Людина за своєю природою егоїстична та заздрісна, тому стан людського суспільства він оцінив як "війну всіх проти всіх". Коли стан відносин для людей стає нестерпним, вони укладають договір про державотворення, яке, спираючись на власну силу, здатне позбавити людей безмежної ворожості.

На політичні помилки в управлінні державою і психологічні фактори соціальних проблем як причини соціальних конфліктів вказував і інший англійський філософ **Ф. Бекон** (1561-1626 рр.). Однак, розглядаючи причини конфліктів, автор звернув увагу на можливість заходів щодо попередження конфліктів, найважливішим з них він вважав мистецтво політичного маневрування.

**Г. Гегель** (1770-1831 рр.) вбачав причини конфліктів у соціальній поляризації суспільства, яку він вважав цілком природною.

**Ч. Дарвін** (1809-1902 рр.) та **Л. Гумілович** (1838-1909 рр.) з різних позицій виділяли головну причину конфліктів у суспільстві - природне прагнення людей боротися за виживання.

Прикладом оптимістичного підходу можна вважати погляди французького філософа **Ж-Ж Руссо** (1712-1778 рр.), який вважав людину доброю за своєю природою, а джерелами конфліктів у суспільстві вважав недоліки в його організації. Інструментом відновлення природного для людей миру і згоди повинна стати демократична держава, що спирається на ненасильницькі заходи.

*І. Кант* (1724-1804 рр.) так само вважав, що мирне проживання людей є природним станом, а проблемність і конфліктність є природним для системи геополітичних процесів.

XIX століття характерне розробками досить детальної концепції соціального конфлікту, що запропонував німецький економіст і соціолог *К. Маркс* (1818-1887 рр.). Марксизм визнає конфлікти у всіх сферах соціального життя, а історія існування суспільства була історією соціальної боротьби. Причиною такої постійної боротьби в суспільстві філософи-марксистки вважали панування приватної власності на засоби виробництва. Помилковість марксистів полягала в тому, що вони вважали за можливе в майбутньому, після знищення приватної власності на засоби виробництва, утворення безконфліктного суспільства.

Послідовник К. Маркса в Росії В.І. Ленін (1870-1924 рр.) вважав за можливе зникнення гострих соціальних протиріч уже при соціалізмі, тому що зникає для цього соціальна база. Головним методом розв'язання соціальних конфліктів вважалося революційне насильство, а реформи і компроміси - лише його побічним продуктом.

Американський соціальний дарвініст *В. Самнер* (1842-1910 рр.) бачив у соціальних конфліктах "конфлікт інтересів", а боротьбу за існування вважав фактором прогресу.

Німецький соціолог *Г. Зіммель* (1858-1918 рр.) першим ввів в науковий обіг поняття "соціологія конфлікту", вивчав стійкі форми соціальних відносин, конфлікт вважав не тільки нормою, але й важливою формою суспільного життя. Перехрещення групових інтересів, незважаючи на їх егоїстичність, саме і повинне пом'якшувати конфліктність і бути основою для стійкості демократичного суспільства.

На думку німецького вченого *М. Вебера* (1864-1920 рр.) суспільство являє собою сукупність груп, які розрізняються за своїм статусом. Подібна відмінність формує протилежність інтересів, що і є причиною більшості

соціальних конфліктів. Усілякі надії на можливість усунення конфліктів з життя суспільства є ілюзорними.

Необхідно визнати неминучість існування вічної боротьби одних людей проти інших.

У середині XX ст. теорія конфлікту стала самостійною областю соціології. Її розробниками можна вважати німецького соціолога ***Р. Дорендорфа*** та американського соціолога ***Л. Козера***.

Дорендорф розглядає конфлікт як головну категорію соціології. Для нього наявність конфліктів - природний стан суспільства. Знаходячись на позиціях неомарксизму в розгляданні ролі протиріч у якості фактора суспільного прогресу, Дорендорф вважав джерелом конфліктів до XX століття класове протистояння. Для постіндустріального суспільства джерело конфліктів він бачив вже в політичних протиріччях між соціальними групами, тому що об'єктивно зростає кількість ліній диференціювання інтересів, а значить і ліній їх поділу. На зміну різкого, поляризованого поділу суспільства приходять плюралістичне суспільство, інтереси в якому можуть перетинатися. Конфлікти на економічному ґрунті в такому суспільстві позбавлені вибухової сили і тому можуть бути вирішені без застосування революційних методів, характерних для попереднього періоду.

Розвиваючи ідеї Вебера і Зіммеля про загальність і універсальність конфлікту, американський соціолог Л. Козер у своїх працях детально дослідив функціональну користь соціального конфлікту. На його погляд, конфлікт є засобом зняття напруги і його результатом є більш чітке виявлення інтересів груп, а також прискорення структуризації та інституціоналізації соціальних і суспільних утворень.

Козер запропонував цілу низку законів, що стали теоретичним фундаментом сучасної науки про конфлікт. Так, постійним джерелом соціальних конфліктів є непереборний дефіцит ресурсів, влади, цінностей, престижу, що існує в будь-якому суспільстві. Тому поки в суспільстві будуть люди, які прагнутимуть до цих дефіцитних ресурсів, буде існувати й

напруженість, що переростатиме, час від часу, у конфлікти. Гостроту конфліктів зумовлює "реалістичність або нереалістичність" інтересів сторін, що беруть участь. Розкол у суспільстві на ворожі, засновані на ідеології табори, завжди несе в собі революційно - насильницькі дії. У "відкритих", демократично облаштованих суспільствах, незважаючи на численність різноманітних протиріч, розв'язання конфліктів відбувається на основі конструктивних дій.

Важливість праць Р. Дорендорфа і Л. Козера варто розглядати і з позиції того, що вони стали, по своїй суті, протилежністю крайнім вченням марксистської спрямованості, а з іншого боку, різноманітним концепціям соціальної згоди і миру, які отримали значне поширення в країнах не соціалістичного табору.

Подібні концепції досить повно були представлені в працях американських соціологів *Т. Парсонса* (1902-1979 рр.) і *Е. Мейо* (1880-1949 рр.).

Т. Парсонс у своїх працях розглядав конфлікт як соціальну аномалію, свого роду соціальну хворобу, яку необхідно лікувати. Нормою він вважав стан безконфліктності, якоїсь гармонії, якої можна було досягти через зняття соціальної напруженості. Цього можна досягти, якщо суб'єкт соціальних дій у своїх бажаннях і цілях буде враховувати реакцію інших суб'єктів. Дисбаланс подібного стану, що реально виникає в ході реалізації соціальних змін, стає головним джерелом соціальної напруги і потенційного конфлікту. Власне, соціальні зміни Парсонс розглядав у двох варіантах. По-перше, постійно відбуваються внутрішньосистемні зміни, тому що вона, сама система, не є постійною. По-друге, відбувається зміна самої системи в цілому під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів і подій. Як результат дисбалансу відносин між структурними елементами соціальної системи автором виділяється певна категорія - "напруженість". У разі сильної напруженості контрольні механізми соціальної системи можуть не справитися із завданням підтримки балансу відносин, що може призвести до руйнування системи взагалі.

Засновник теорії "людських відносин" Е. Мейо також стверджував, що головною проблемою сьогодення повинне стати подолання небезпечної соціальної хвороби - конфліктності. На його думку, соціальне здоров'я - це "соціальна рівновага", "стан співробітництва". До такого стану в суспільстві можна було прагнути не тільки застосовуючи економічні методи, але і використовуючи психологічні методи для формування сприятливого психологічного клімату в колективах, почуття задоволеності власною працею, розширюючи демократичний стиль керування і т.ін.

Завершення формування конфліктології в якості самостійної наукової дисципліни пов'язане з американським соціологом *К. Боулдінгом*.

Вихідним посиленням його концепції було те, що конфліктне поведіння людей є природною для них формою поведінки. Критичним подібний стан він не вважав, тому що людський розум і моральні норми здатні удосконалювати людину і пом'якшувати форми конфліктних взаємин. Для цього необхідно виявити загальні елементи і тенденції розвитку, властиві для всіх конфліктів.

Специфіку суспільних конфліктів Боулдінг пов'язував зі складним характером мотивів, що їх викликають, наявністю в них не лише явних, але й прихованих моментів. Ключ до природи будь-якої ситуації вчений бачив у самосвідомості сторін. У той же час ним було виявлене і єдине, універсальне джерело конфліктів, - несумісність потреб сторін при обмежених можливостях їх задоволення.

Для гармонізації ситуації, пошуку раціонального моменту Боулдінгом було запропоновано використовувати теорію ігор, моделювання конфліктних ситуацій, точного розрахунку в поведінці конфліктуючих сторін, розробку плану конфліктних дій, "стратегії конфлікту" і т.ін.

Дослідження Боулдінга привернули увагу широкого кола соціологів, результатом чого стало формування наукового інтересу з даної проблематики, проведення різних наукових семінарів і конференцій, створення періодичних видань і наукових центрів. Нагромадження наукових знань, а також підвищення суспільної потреби привело до появи фахівців, здатних надавати послуги, у

тому числі і в якості посередників, з питань врегулювання різного роду конфліктів.

Практика досудового улагоджування конфліктів виявила потребу їх врегулювання не тільки соціологічного, але і психологічного підходу. Все більш очевидною стала друга можлива сторона соціального конфлікту, його внутрішні установки, цінності, погляди і почуття, потреби й Інтереси, тобто психологічна складова.

Австрійський психолог **З. Фрейд** (1856-1939 рр.) бачив головне джерело всіх соціальних конфліктів у дисгармонії людської душі, споконвічно притаманний людській психіці конфлікт між свідомим і безсвідомим, інстинктивним потягом і вимогою моралі та правових норм.

Один із послідовників Фрейда **К. Юнг** (1875-1961 рр.) запропонував класифікацію характерів людей, в основі якої лежав критерій, що розрізняв способи розв'язання внутрішніх конфліктів. Юнг запропонував два психотипи: інтровертів - людей, звернених на внутрішні фактори і екстравертів - людей, звернених на оточення.

Американський психолог **Е. Берн** (1902-1970 рр.) розробив концепцію трансактивного аналізу. Відповідно до його теорії, усі люди розділяються за трьома основними станами, які домінують у їх психіці: "дитина", "батьки", "дорослі". Конфліктні ситуації саме і виникають, коли виникають відносини між людьми з однотипною психікою.

У середині 50-х років ХХ ст., коли теорія конфлікту стала всебічно розглядатися в західній соціології, у радянській літературі стали з'являтися наукові праці з проблем соціального конфлікту, але стосувалися вони переважно міжнародних відносин, відносин у родині і на виробництві. У цілому теорія конфлікту розглядалася як "буржуазна" і не прийнятна для соціалістичного ладу.

Пострадянський період показав усю небезпеку, яку несе в собі політика замовчування конфліктних проблем у суспільстві. Реальність виявилася, щонайменше, загрозливою, тому що не існувало такої сфери суспільного життя

на пострадянському просторі, яка не була б охоплена кризовими явищами, корені яких ішли в далекий радянський період.

В Україні конфліктологія тільки почала формуватися, зовсім недавно її почали викладати в навчальних закладах. Становлення проблематики конфліктності проходить по різних напрямках виходячи з визнання її багатоаспектності. Становлення і розвиток конфліктології як науки можна розглядати через призму проведення ряду наукових конференцій, організація спеціальних підвідділів в інститутах НАН України, створення незалежних аналітичних центрів.

Вихід цілого ряду навчальних посібників для викладання навчальних курсів з конфліктології не може заповнити відсутність загальних концептуальних підходів, що могли б дати можливість осмислення, насамперед, політичних і соціальних конфліктів у сучасній Україні. Проблема полягає у тому, що сучасна конфлікто-логічна наука, насамперед, європейських країн, довгий час розвивалася в умовах стабільних і правових суспільств, що для України, як і для більшості пострадянських країн, не прийнятні. Конфлікти в українському суспільстві необхідно розглядати, виходячи із специфіки його розвитку і, насамперед, історичного. Нові вимоги ще більше підкреслюють необхідність залучення різних наукових дисциплін для створення технологій розв'язання проблем сучасного суспільства.

Вивчення конфліктології стає все більшою необхідністю для сучасного суспільства, тому що дає практичні навички попередження конфліктів або їх розв'язання, якщо вони все-таки виникли. Стрімке ускладнення різних відносин у сучасному суспільстві поставило перед людством складну парадигму - зберегти людину і природу в гармонійній єдності.

## **Лекція 2.**

### **Природа конфлікту**

План:

1. Конфлікт - феномен соціального явища.
2. Структурна модель конфлікту.
3. Границі конфлікту.
4. Функції конфліктів.

Література:

1. *Анциупов А. Я., Шипилов А. И.* Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999.
2. *Бандурка А. М., Друзь В. А.* Конфликтология. - Харьков: Ун-тет внутрених дел, 1997.
3. *Гришина Н. В.* Психология конфликта. - Спб.: Питер, 2000.
4. *Зеркин Д. П.* Основы конфликтологии: Курс лекций. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.
5. Конфликтология / Под редакцией А. С. Кармина. - Спб.: Лань, 1999.

### **1. Конфлікт - феномен соціального явища**

Розвиток будь-якого суспільства являє собою складний процес, що протікає через зародження, розвиток і розв'язання різноманітних протиріч. Тим часом, само собою протиріччя - це ще далеко не конфлікт, а, можливо, що воно і зовсім не переросте в конфлікт. Серйозною помилкою є їх ототожнення, у той же час і їх протиставлення. Для переростання протиріччя в конфлікт повинна проявитися ціла низка факторів, сполучення яких дозволить перетворити протиріччя у відкрите протиборство. При цьому важливо врахувати, що необхідним є сполучення всіх факторів разом. Розглянемо їх. По-перше, конфлікт можливий лише між двома і більше сторонами. У процесі розвитку конфлікту повинна чітко намічатися тенденція до поляризації Інтересів сторін щодо об'єкта конфлікту. По-друге, необхідна чітка визначеність дефіцитності й обмеженості в можливості задоволення всіма сторонами своїх потреб. По-третє, конфлікт виникає за умови, коли сторони прагнуть реалізувати свої інтереси за рахунок своїх опонентів. Таким чином, конфлікт є прояв об'єктивних і суб'єктивних протиріч в протиборстві їх носіїв.

Будь-який конфлікт, що виникає в соціальному середовищі між людьми, є соціальним у широкому значенні цього слова. Сторони, які беруть участь у



соціальному конфлікту, мають чіткі соціальні інтереси, реалізація яких зустрічає протидію.

Одним з різновидів соціального конфлікту, у його вузькому розумінні, є конфлікт у соціальній сфері.

Актуальним на сьогоднішній залишається питання про пріоритетність, первинність суспільної або індивідуальної основи. Суперечки і дискусії з цього питання ведуться дотепер, однак реальне життя невблаганно демонструє неможливість прояву в "чистому вигляді" якої-небудь позиції: індивідуалізм доповнюється формами співробітництва, а колектив сприяє розвитку особистості.

Соціальний конфлікт у вузькому значенні цього поняття являє собою боротьбу соціальних спільнот з протилежними інтересами за домінування або підвищення їх соціального статусу.

Соціальний статус як предмет соціального конфлікту являє собою визнаний та узаконений у суспільстві показник того місця, яке соціальна спільнота та її представники займають у даній соціальній системі. Джерелом конфлікту в даній ситуації виступає не сам статус як такий, тому що його має кожен член суспільства. Суперечності виникають у результаті виникнення нерівності статусів у соціальній системі, коли в системі створюються штучні перешкоди, що не дозволяють представникам нижчих статусів одержувати вищі статуси. Мова йде про фактичну соціальну нерівність. Подібну ситуацію можна розглядати як загальну передумову існування соціального конфлікту, а також усіх закономірностей, які регулюють його виникнення і розвиток.

Розглянемо сутність конфлікту. Найбільш поширеним розумінням конфлікту є тлумачення, запропоноване американським ученим Л. Позером. Так, під *конфліктом* він запропонував розуміти *боротьбу за цінності і претензії на окремий соціальний статус, владу, недостатні матеріальні блага; боротьбу, в якій цілями конфліктуючих сторін є нейтралізація, заподіяння шкоди або знищення супротивника.*

Отже, ми повинні розглядати конфлікт як реальну боротьбу двох людей, груп або організацій, незалежно від наслідків, а також способів і методів, що застосовуються. У той же час ми повинні мати на увазі, що протиріччя не завжди приводять до конфліктів. Для перетворення в конфлікт необхідне чітке осмислення протилежності інтересів, несумісності цілей для кожної із сторін, яке, у свою чергу, має визначати готовність сторін втілювати конкретні дії для їх реалізації.

Розглядаючи сутність конфлікту, необхідно чітко розрізняти протиборство і протидію, тому що існує ціла низка соціальних явищ, де присутнє протиборство, але вони не є конфліктами. До таких соціальних явищ можна віднести різні форми і види змагальності, а також конкуренцію в економічній сфері. Зовні тут ми можемо побачити деякі елементи конфлікту, такі як зіткнення протилежних інтересів, дефіцитність призу, протиборство.

Насамперед, будь-яка змагальність споконвічно передбачає наявність заздалегідь обговорених правил, на базі яких вона і проводиться. Учасники змагань попередньо ознайомлені з ними і без примусу намагаються їх дотримуватися в процесі своєї участі в них. Це можна розглядати як головну відмінність подібного явища від конфліктів.

Наступним фактором варто вважати добровільність участі в подібних змаганнях суб'єктів, які можуть, знову ж таки, згідно з попередніми правилами, не брати участі або ж вийти з них вже в ході дії. У ході реалізації таких явищ протиборство не переходить у протидію, а агресивність не перетікає у ворожість. Якщо відбуваються порушення раніше обговорених умов, то ми вже не говоримо про змагання або конкуренцію, а причини таких порушень варто шукати в іншій площині.

Під предметом конфлікту розуміється об'єктивно існуюча або уявна проблема, яка стала причиною розбіжності між сторонами. Кожна зі сторін зацікавлена у вирішенні даної проблеми на свою користь і заради цього готова вступити в протиборство.

Конфлікт може мати основний предмет, який, у свою чергу, може розпадатися на частини. Прикладом подібних предметів можуть виступати тривалі сімейні і затягнуті в часі міжнаціональні і міжконфесійні конфлікти.

Об'єктом конфліктів виступають матеріальні або духовні цінності, до оволодіння якими прагнуть сторони конфліктів. Об'єктом конфліктів можуть виступати також елементи матеріального світу або соціальної реальності, якщо він знаходиться на перетині інтересів соціальних суб'єктів.

**Об'єкт конфлікту** - це завжди який-небудь дефіцитний ресурс, тому якщо виникає можливість компенсації дефіциту ресурсу, то в багатьох випадках виникає реальна можливість усунення конфліктної проблеми.

Необхідно мати на увазі і можливість так званих безоб'єктних конфліктів, коли обидві сторони не мають прагнень до контролю над будь-чим. Прикладом можуть виступати інтелектуальні конфлікти. Чимало прикладів подібних конфліктів ми можемо бачити у моральній сфері суспільних відносин.

Суб'єктами соціальних конфліктів виступають соціальні утворення, насамперед, необхідно говорити про великі утворення.

Практичними діючими учасниками соціальних конфліктів в конкретні індивіди, що пов'язані між собою загальними інтересами або статусом. Належність індивіда до конкретної соціальної групи перетворює його в реального або потенційного учасника будь-якого соціального конфлікту. У розмаїтості сукупності їх індивідуальних дій і вчинків реалізуються загальні цілі та позиції. Зведення індивідуальних зіткнень не означає ігнорування волі, ініціативи окремих людей, тому що загальна боротьба завжди складається з їх сукупності.

## **2. Структурна модель конфлікту**

Процес конфлікту складається з цілого ряду структурних елементів, які взаємопов'язані між собою і, в той же час, кожен з них відіграє достатню і самостійну роль. Розглянемо структурну модель конфлікту. Схема конфлікту

може бути представлена в такий спосіб: **Конфліктна ситуація - Інцидент - Конфлікт**.

Неоднорідність сприйняття навколишньої дійсності людьми і наявність у них особистісних оцінок об'єктивно призводить до створення спірних ситуацій. У разі коли хоча б одна із сторін взаємодії вважає, що виникла ситуація несе в собі погрозу для реалізації її мети, то подібна ситуація має всі передумови, щоб перейти в конфліктну. Для такого переростання необхідно, щоб сформувалися такі фактори:

- ◆ усвідомлення значимості ситуації для всіх, або хоча б для більшості учасників, як спірної ситуації;
- ◆ усвідомлення існуючих перешкод, що створює своєю діяльністю один з учасників ситуації;
- ◆ наявність бажання і можливість перебороти виниклі перешкоди.

Конфліктна ситуація є основною умовою виникнення конфлікту, яка виявила і чітко позначила дисбаланс інтересів учасників спірної ситуації.

Поштовхом для переростання ситуації в конфлікт може стати зовнішній фактор або інцидент.

**Інцидент** - це певна подія або дія, що різко уразила інтерес однієї зі сторін, що призвело до активної протидії.

Інцидентом можуть стати дії третьої сторони, причому як свідомі, так і несвідомі. Інцидент може відбутися і незалежно від бажання учасників, а як наслідок яких-небудь об'єктивних процесів. Психічний стан однієї зі сторін так само може стати причиною інциденту.

Як виняток, ми можемо розглядати конфлікти, що відбулися без видимої наявності конфліктної ситуації. Подібні конфлікти можуть бути помилковими або випадковими. Тобто, ми можемо говорити, що у разі коли конфліктна ситуація відсутня, або вона ілюзорна, вірогідність виникнення конфлікту вкрай мало ймовірна. За наявності однієї конфліктної ситуації конфлікт закономірний. У разі, коли одна конфліктна ситуація породжує іншу або відбувається накладення декількох, конфлікт є неминучим.

Розглянемо *елементи структури конфлікту*.

1. *Сторони конфлікту* - це, насамперед, суб'єкти соціальної дії, які можуть бути представлені окремими людьми або групами, що знаходяться в стані протиборства. В окрему групу учасників конфлікту можна виділити людей, дії яких так чи інакше пов'язані з конфліктом, що відбувається, - це співчуваючі, провокатори, миротворці, консультанти, безневинні.

2. *Зона розбіжності* - предмет, факт, проблема. Найбільш складним для виявлення є елемент конфлікту, який в ході конфлікту може неодноразово видозмінитися, відкривати нові зони, виявляти нові проблеми.

3. *Уявлення про ситуації*. Кожний з учасників конфлікту має своє уявлення про конфлікт, що і породжує підставу для їх зіткнень. Реальність розуміння конфлікту приводить до реальності конфліктних наслідків.

4. *Мотиви конфліктів* розглядаються як внутрішні, суб'єктивні причини вступу сторін у конфлікт. Мотиви є в кожного учасника конфлікту, інша справа, що вони можуть бути різними, а часто протилежними, однак усі вони зводяться до бажання задоволення власних інтересів.

5. *Дії*. Дії кожної зі сторін конфлікту спрямовані на реалізацію власних інтересів, при цьому створюються умови для перешкоджання іншій стороні у реалізації своєї мети, тому оцінюються обома сторонами як негативні або некоректні.

### **3. Границі конфліктів**

Для визначення границь конфліктів виділяють чотири аспекти: часовий, просторовий, суб'єктивний і внутрішньо системний.

*Часові границі* - це тривалість конфлікту, його початок і завершення. Важливість їх виявлення визначається експертною оцінкою дій учасників конфлікту в певний момент часу, роллю і відповідальністю осіб, що приєдналися до конфлікту на різних його етапах.

**Початок конфлікту** визначається об'єктивними (зовнішніми) актами поведінки, які свідомо спрямовані проти дій іншого учасника конфлікту за умови, що він усвідомлює їх як дії, спрямовані конкретно проти нього й активно починає їм протидіяти.

**Закінчення конфлікту** - це процес припинення всіх активних дій протиборчих сторін, незалежно від причини початку конфлікту.

Завершення конфлікту може виявлятися в різних формах: він може бути вичерпаний, а може припинитися через припинення дій однієї зі сторін. Можливою формою припинення конфлікту є втручання третьої сили.

**Просторові межі** визначаються територією, на якій відбувається конфлікт. Вони можуть бути як мінімальними, так і глобальними.

Суб'єктні межі конфлікту визначаються кількістю учасників на різних етапах його прояву.

Внутрішньосистемні границі визначаються тим, що практично будь-який конфлікт відбувається у визначеній системі; це може бути родина, трудовий колектив, група приятелів або держава. Так, конфлікт між суб'єктами однієї системи може бути глибоким, широким, частковим, обмеженим. Визначення таких границь дозволяє, по можливості, чітко визначити кількість і ступінь залучення людей у конфлікт. Так само знання їх необхідне для впливу на реалізацію процесів щодо попередження конфліктів.

#### **4. Функції конфліктів**

Насамперед, функції конфліктів можна поділити на дві великі групи щодо основних сфер громадського життя - матеріальні і духовні.

Матеріальна функція виявляється в тому, що різноманітні конфлікти пов'язані, насамперед, з економічною стороною життя суспільства. Це матеріальний інтерес, користь і втрати. Матеріальні функції можуть нести як негативні матеріальні наслідки, так і творчий аспект, які можуть сприяти загальному прогресу і розвитку матеріального виробництва.

Духовна функція конфлікту виявляється у вигляді стимулятора швидких і важливих змін в духовній сфері суспільства. У процесі соціального конфлікту відбувається руйнування норм, цінностей, ідеалів попередніх періодів життя суспільства, створюються умови для осмислення нових можливостей його розвитку.

Можна виділити ще ряд *функцій - це сигнальна, інформаційна, диференційна та динамічна.*

*Сигнальна функція* як би оповіщає про необхідність вживання термінових заходів для пошуку й усунення причин соціальної напруги.

*Інформаційна функція* конфлікту відмінна від сигнальної, тому що протікання самого конфлікту несе інформацію про фактори, які його породили, без знання яких процес суспільного пізнання ускладнений.

*Диференційна функція* виявляється в ході протікання конфлікту, коли відбувається поляризація протидіючих сил. У той же час відбувається і протилежний процес - інтеграція і консолідація соціальних сил навколо нових центрів.

*Динамічна функція* реалізується в можливостях більш швидкого соціального розвитку, які може із собою нести соціальний конфлікт.

Досить поширеною сьогодні є точка зору стосовно того, що для поліпшення ефективності процесу керування деякі конфлікти просто бажані, тому що вони несуть у собі позитивні результати і підвищують ефективність організації в цілому. У даному випадку конфлікт може нести функціональне навантаження. У разі, коли ефективність діяльності організації знижується в результаті конфлікту, він є дисфункціональним.

Дослідження в сфері функціональних можливостей конфліктів дозволило виділити групи позитивних і негативних функцій конфліктів. Розглянемо спочатку позитивні функції.

У результаті конфлікту визначаються проблемні місця і невирішені питання в управлінні організацією, її побудові і функціонуванні.

У результаті конфлікту відбувається вихід негативної реакції, що допомагає зняти емоційну напругу, веде до зниження інтенсивності негативних емоцій.

Конфлікти підтримують соціальну активність людей, сприяють попередженню застою, є джерелами певних інновацій.

Конфлікти із зовнішнім суб'єктом об'єднують групу, організацію, дозволяють перебороти виникаючі загрози, як зовнішню, так і внутрішню.

У ході конфлікту більш пильно розглядаються проблемні питання, що дозволяє успішніше виявляти об'єктивні причини конфліктів.

Конфлікти допомагають виробляти відповідні протидії можливим конфліктам у майбутньому.

Конфлікти дозволяють виявляти порушення функціонування організації, тобто зміни, які необхідно провести. До негативних функцій можна віднести наступні. Конфлікти приводять до погіршення психологічного клімату в колективах, що може помітно вплинути на продуктивність його роботи, приводить до відволікання від роботи частини працівників.

Між учасниками конфліктуючих сторін можуть відбуватися неадекватні дії, вже не пов'язані із самим конфліктом.

Після завершення конфлікту, причому незалежно від його результату, може тривалий час залишатися напруженість, недовіра, озлобленість між суперниками, що прямо може послабити співробітництво не тільки між ними, але і цілісність усього колективу.

Будь-який конфлікт може нести із собою моральні та матеріальні втрати, тривалий період відновлення ділових і дружніх відносин.

### Лекція 3.

#### **Динаміка конфлікту і механізми його розвитку**

План:

1. Об'єктивні і суб'єктивні причини конфліктів.
2. Етапи і фази конфлікту.



### 3. Поведінка людей у конфлікті.

#### Література:

1. *Анцупов А. Я., Шитлов А. И.* Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999. - Гл. 16, 17.
2. *Берн Е.* Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. - Спб.; М.: «Университетская книга» АСТ, 1998.
3. *Гришина Н. В.* Психология конфликта. - Спб.: Питер, 2000.
4. Конфликтология / Под редакцией А. С. Кармина. - Спб.: Лань, 1999. - Гл. 3.

#### **1. Суб'єктивні й об'єктивні причини конфліктів**

У цілому причинність у соціальному середовищі характеризується величезною складністю і заплутаністю. Практично кожна соціальна дія тягне за собою цілий ланцюг різних, часом суперечливих за своїм значенням, дій. Дуже часто сам конфлікт може бути викликаний безвинними для стороннього спостерігача діями індивіда або групи, що можуть знаходитися, часом, у дуже віддаленому зв'язку з конфліктуєчими сторонами. Якщо ми хочемо розібратися з причинами конфлікту, запобігти йому, або якщо він уже виник і розвивається, то мінімізувати його наслідки, нам необхідно проаналізувати весь ланцюг різноманітних дій людей і подій.

У цілому виникнення і розвиток причин конфліктів можна об'єднати в кілька груп: це об'єктивні причини, організаційно - управлінські, соціально - психологічні, особистісні. Перші дві групи причин несуть у собі об'єктивну основу конфліктів, дві останні - суб'єктивну.

До об'єктивних причин конфліктів можна віднести ті обставини, які своєю появою або існуванням сприяли появі причин, що викликали зіткнення інтересів людей. Об'єктивні причини є причинами виникнення передконфліктних обставин, що, у свою чергу, є об'єктивним компонентом передконфліктної ситуації.

Суб'єктивні причини конфліктів, насамперед, зв'язані з такими психологічними особливостями сторін, що впливають на вибір ними саме

конфліктного способу вирішення спірних питань. Практично в будь-якій передконфліктній ситуації існує можливість вибору способу вирішення її. Саме причини, за якими одна або обидві сторони протистояння вибирають саме конфліктний спосіб вирішення протиріччя, і носять суб'єктивний характер.

Розглядаючи характер взаємозв'язків між об'єктивними і суб'єктивними причинами конфлікту, необхідно враховувати такі обставини: по-перше, не можна жорстко розділяти суб'єктивні й об'єктивні причини конфліктів, а так само і протиставляти. Будь-яка об'єктивна причина відіграє свою роль у виникненні конкретної конфліктної ситуації, зокрема з причини дії суб'єктивних чинників. По-друге, немає таких конфліктів, що не були б викликані тільки суб'єктивними або об'єктивними причинами. Якщо людина особисто не приймає рішення про початок конфліктної протидії, навіть в умовах міжособистісних протиріч, конфлікту не буде. Практично будь-який конфлікт несе в собі цілий комплекс об'єктивно - суб'єктивних причин. Тобто більшість об'єктивних причин певною мірою є суб'єктивними, а більшість суб'єктивних причин конфліктів врешті-решт об'єктивно детерміновані. Розглянемо першу групу об'єктивних причин конфліктів. Природне зіткнення матеріальних і духовних інтересів у процесі життєдіяльності. Постійно спілкуючись у процесі своєї життєдіяльності, людина зіштовхується з численними проблемами, які їй необхідно вирішити, і ці численні зіткнення є необхідними. Участь або не участь у більшості цих зіткнень не залежить від волі або бажання людини, саме це і створює об'єктивну основу можливих конфліктних ситуацій.

Недостатня розробка правових і нормативних процедур вирішення соціальних протиріч, що виникають у процесі взаємодії людей. Так, найменш розроблені у нас механізми захисту підлеглих від свавілля начальників. Судове спростування дій керівників малоефективне, тому в більшості передконфліктних ситуацій підлеглі або відступають, або йдуть на конфлікт.

Недостатність духовних і матеріальних благ для життєдіяльності тих або інших соціальних груп населення. Товарно-грошові відносини і ринкові

принципи організації суспільства створюють величезну кількість об'єктивних передумов для появи конфліктних ситуацій, а самі процеси можна розглядати як конфліктні.

Стійкі стереотипи міжособистісних і міжгрупових відносин. Більшість стереотипів мають великий історичний стаж, є й такі, які сформувалися досить недавно. Важка спадщина перейшла до нас з колишнього радянського минулого. До цих стереотипів необхідно віднести нерозуміння деяких демократичних принципів організації взаємин, змагальності на ринку праці, матеріальної нерівності як результату цієї змагальності. Практично безперервна боротьба не тільки із зовнішніми ворогами, а й з різними внутрішніми не могла не позначитися на характері міжособистісних стосунків людей в цілому. Серйозною проблемою виступає недостатня терпимість до інтересів інших. Приниженість і ображеність стали серйозною передумовою до здійснення різних протидій. Оскільки ми дуже довго були приніжені та ображені державою, то дуже легко і не вагаючись готові йти на будь яку протидію. Добрі взаємини не культивувалися як головна самоціль суспільних відносин.

Групу об'єктивних причин, що можуть впливати на конфліктність людей, також можуть складати недостатньо досліджені сьогодні наукою екологічні нормативи, явища електромагнітних полів, активність сонця, техногенність середовища і так далі.

Другу групу об'єктивних причин складають причини організаційно - управлінського характеру.

Структурно-організаційні причини конфліктів породжуються невідповідністю структури організацій тій діяльності, якою вони займаються. Причинами можуть бути: по-перше, помилки, допущені при створенні організації. По-друге, часті зміни завдань і діяльності організації породжують численні невідповідності. Чим менш гнучко керівництво організації пристосовує її структуру до вимог діяльності, тим більше в організації може виникати конфліктів.

Функціонально-організаційні причини конфлікту виникають через дисфункціоналізацію зв'язків організацій з навколишнім середовищем, між структурними елементами організації, між окремими працівниками. Ефективна робота організації неможлива без функціональних зв'язків із зовнішнім середовищем, структурними елементами організації. Треба чітко розуміти, що зараз будь-яка організація є елементом системи більш високого порядку. Без чіткої організації функціонального зв'язку існування в сучасних умовах будь-якого об'єднання людей неможливе. Порушення їх веде до конфлікту. Функціональні зв'язки між структурними підрозділами повинні відповідати вимогам роботи й об'єктивним законам функціонування самої організації. Цим вимогам повинні відповідати функціональні зв'язки між окремими працівниками організації.

Особистісно-функціональні причини конфліктів виникають за умови невідповідності рівня працівника щодо вимог тієї посади яку він обіймає. Істотні вимоги до особистих якостей працівника висувають діяльність і необхідність взаємодії з оточуючими. Якщо людина не відповідає цим вимогам, то можливість конфліктів стає дуже реальною і по горизонталі, і по вертикалі.

Ситуаційно-управлінські причини конфліктів виникають при виникненні помилок, що були допущені в процесі прийняття управлінських рішень. Прийняття хибного управлінського рішення об'єктивно створює можливість конфліктів між авторами рішення та його виконавцями. Невиконання підлеглими такого завдання додатково також можуть створювати передумови для виникнення конфліктів з цього приводу.

Третя група причин конфліктів представлена соціально-психологічними причинами. Чітких границь між групами, як ми уже відзначали, не існує, тому ми можемо говорити про виділення декількох типових причин, що мають соціально - психологічний характер.

Недостатня інформація, втрата чи відсутність її взагалі, а також перекручення інформації в процесі міжособистісних і міжгрупових комунікацій. Людина в процесі спілкування, з різних причин, не в змозі

передати всю інформацію в спочатку задуманому обсязі і подробицях. Причини можуть носити як суб'єктивний, так і об'єктивний характер. Результат - можливо правильне розуміння або тлумачення отриманої інформації, що може послужити причиною для виникнення конфліктної ситуації або ускладнити вже існуючі протиріччя. Відсутність важливої інформації (приховування, замовчування, нерозголошення) доволі часто породжує чутки, що приводить до виникнення конфліктних ситуацій.

Незбалансованість ролевих відносин між людьми - інша типова причина. Дуже часто в ситуації міжособистісного спілкування люди на або обидва партнери можуть грати не ті ролі, на які очікує партнер по взаємодії. Найбільш небезпечними в плані виникнення конфлікту є роль старшого за психологічним статусом партнера по взаємодії, роль рівного партнера та роль молодшого.

Нерозуміння того, що розбіжність позицій викликана не реальними розбіжностями, а неправильністю підходів до проблеми. Причина розбіжностей буде в тому, що кожна із сторін буде мати оцінку тільки частини загальної правди.

Серйозною типовою причиною конфліктів стає розходження способів оцінки різними сторонами результатів діяльності один одного. Оцінюючи дії інших, люди звичайно за основу оцінки беруть те, що не вдалося зробити порівняно з первісним ідеалом, з поставленими раніше завданнями, діяльністю інших людей, що уже виконували цю роботу. Свою роботу, найчастіше, порівнюють з діяльністю іншої людини, яка цю роботу виконала гірше. Тому одну і ту ж роботу можна оцінити неоднаково. Така ситуація створює широкі можливості для зародження конфліктів.

Крім зазначених типових причин, можна вказати на цілу низку інших соціально-психологічних причин, які можуть носити приватний або ситуаційний характер. До них можна віднести: внутрішньогруповий фаворитизм, конкурентний характер у взаєминах, обмежені здібності (можливості) змінювати свої позиції в ході взаємин з іншими людьми, прагнення до влади, психологічна несумісність та ін.

Особистісні причини конфліктів найчастіше пов'язані з індивідуальними і психологічними особливостями учасників протистояння, психологічним кліматом, в якому він протікає, а також навколишньому середовищі.

Однією з головних причин особистісних конфліктів виступає суб'єктивна оцінка поведінки партнера як неприпустима для іншої сторони. Вступаючи в різні відносини, кожний із партнерів має певний діапазон сподівань у відповідних діях. Якщо ці сподівання збіглися з діями партнера або носили припустимий характер, то подальші взаємини можуть протікати без конфлікту. Небажана поведінка може привести до утворення конфліктної ситуації, а неприпустима - до конфлікту.

Нездатність або незнання поведінки в стресових ситуаціях, способів виходу з конфліктних ситуацій створює умови для входження людини в стан конфлікту. До конфлікту приводить саме непередбаченість людини до ефективних дій у таких ситуаціях. Крім того, людина може не мати достатньої психологічної стійкості до негативного впливу на психіку стресових чинників конфліктної ситуації

Серйозною причиною може виступати нерозуміння емоційного стану людини, її здатності до емпатії. Поведінка людини, яка не розуміє емоцій та почуттів партнера по взаємодії, може викликати конфліктну реакцію.

Завищений рівень домагань, самооцінки може, у свою чергу, викликати негативну реакцію з боку оточуючих. Занижена самооцінка може проявитися в наростаючій тривожності, неврівноваженості, ухиленні від відповідальності.

Дуже часто особистісною причиною конфліктів виступають акцентуації характеру. Подібний стан виявляється в надмірному домінуванні у людини окремих рис характеру. Це може проявитися в максимальних варіантах норми, що може вже граничити з психопатією.

Коли виникає потреба пояснювати активність та спрямованість дій опонентів у конфлікті, ми шукаємо їх мотиви.

Мотивація в конфлікті - це спонукання до вступу в конфлікт для задоволення своїх потреб, це сукупність внутрішніх і зовнішніх умов, що

можуть викликати конфліктну активність суб'єкта. У конфлікті дуже важко, а часом і неможливо, відразу побачити щирі мотиви конфлікуючих сторін, тому що вони найчастіше приховані, а заявлені декларації, знову ж, як правило, можуть відрізнитися від первинних мотивів. Мотив обов'язково є в обох сторін, при цьому він не обов'язково повинен збігатися; він навіть може бути і протилежним. Якщо ми знаємо мотивацію конфлікуючих сторін, то можемо розуміти сенс їх протистояння.

Базовим спонуканням активності людей для вступу у конфлікт виступають їх потреби, що формуються в результаті існування якого-небудь на даний момент дефіциту. Близькими до інтересів є й цінності, які можна відстоювати у конфлікті. Це можуть бути загальнолюдські цінності, цінності, виражені у якомусь конкретному творі мистецтва, а також особистісні цінності

Мотиви конфлікуючих сторін конкретизуються відповідно до мети, на досягнення якої націлені дії людей у конфлікті. Ціллю суб'єкта в конфлікті є його уявлення про кінцеві результати конфлікту. Ці цілі можуть бути як стратегічними, так і тактичними. Первісна мета, як правило, одна. Вже в процесі розвитку конфлікту первісна мета може змінитися на іншу.

Обов'язково необхідно враховувати, що ще одним елементом, який направляє людину, соціальну групу в конфлікті є позиція - система відносин до елементів конфліктної ситуації.

Концепція депривації характеризує розбіжність між очікуваннями людей і можливостями їхнього задоволення. Згодом депривація може підсилюватися, зменшуватися або залишатися незмінною. Зростання депривації можна спостерігати при скороченні способів задоволення запитів, що могли сформуватися в яких-небудь кризових ситуаціях, або коли очікування ростуть швидше можливості їхньої реалізації.

Збереження стабільного рівня депривації можливе при зниженні рівня запитів, або прискореному зростанні задоволення перед ростом сподівань. Подібні процеси можуть формувати психологічні умови для стабілізації морально-психологічної атмосфери, ослаблення напруги. У разі посилення

депривації йде наростання настрою агресивності, спрямованості на фрустрацію (блокування поведження іншого).

## **2. Етапи і фази конфлікту**

Особливостями конфлікту як соціального явища, механізмів його виникнення і вирішення є те, що конфлікт виступає не як одномоментне явище, а як процес, що зароджується, проходить певні етапи і завершується.

Конфлікту у своїй реальній формі передують латентна фаза. На цій стадії сформувалися практично всі елементи конфлікту, відсутні тільки активні дії. Ця стадія сама собою не є одномоментною, вона містить кілька етапів і за часом може продовжуватися дуже довго.

Перший етап містить у собі зародження об'єктивної проблемної ситуації майбутнього конфлікту.

Другий етап містить процес усвідомлення суб'єктом об'єктивної проблемної ситуації. На цьому етапі існує найбільш реальна можливість уникнути переростання ситуації в конфлікт ще на латентній стадії. Події цього етапу несуть у собі такі аспекти: перший аспект - це усвідомлення будь - якою зі сторін проблемності ситуації, що створилася. Інтереси можуть бути які цілком реальними, так само і неправильно сприйнятими.

Другий аспект містить у собі процес усвідомлення перешкод, які можуть стати на шляху реалізації своїх інтересів. Майбутні перешкоди можуть бути трьох типів:

- перешкоди, що випливають з об'єктивної ситуації і зовсім не залежать від інших, можливих суб'єктів майбутнього конфлікту;
- перешкоди, що можуть виникнути залежно від особистих якостей можливого учасника конфлікту;
- перешкоди зовнішнього характеру, що можуть виступати як персоніфіковані.

Третій аспект містить у собі усвідомлення співвідношення своїх інтересів з можливими і явними перешкодами.



Третій етап можна розглядати як спробу вирішення конфліктної ситуації неконфліктними способами. Можливість подібного вирішення ситуації може полягати в тому, що протилежна сторона, реалізуючи свій інтерес, своїми діями може і не доводити до конфлікту. Взаєморозуміння на цьому етапі створює реальну можливість не дати проблемній ситуації перерости в реальний конфлікт.

Четвертий етап характеризується конкретними діями, що були спрямовані на реалізацію своїх інтересів обома сторонами і які в результаті мали негативні наслідки. На цьому етапі чітко позначаються позиції обох сторін і проводиться підготовча робота. З формальної сторони цей етап можна розглядати як передконфліктний, хоча насправді конфлікт уже розпочався.

Представлені етапи можна розглядати як ідеальний варіант зародження конфлікту. У реальному житті деякі етапи можуть випадати або навіть повторюватися.

Закінчення останнього етапу завершує латентну фазу динаміки конфлікту. Перехід у відкриту фазу визначається декількома обставинами. По-перше, для всіх учасників стає очевидним стан конфлікту. По-друге, дії учасників назріваючого конфлікту все більше набувають форми зовнішньої спрямованості. По-третє, про вихід конфлікту з латентної фази довідається третя сторона. Конфлікт починає відчувати зовнішній вплив, що не обов'язково може привести до його ескалації, цей вплив може виконати позитивну роль, тобто загасити його.

Відкрита фаза конфлікту починається з інциденту - дії, зіткнення, що носить явно непримиренний характер. Подібні дії можуть носити як випадковий характер, так і організований однією із сторін. Значення інциденту в тому, що з нього починаються відкриті дії проти суперника, а інцидент додає цим діям ніби законний (лігітимний) характер. Розміри інциденту значення не мають. Навпаки, незначність, на думку стороннього спостерігача, інциденту, що привів до відкритого прояву конфлікту, може говорити про глибину протиріч і невідповідності відкритого протистояння.

Окремо необхідно виділити групу інцидентів, які можна віднести до випадкових, тому що вони більшою мірою, ніж останні випадки, можуть залежати від зовнішнього фактора впливу на розвиток конфліктної ситуації. Частину випадкових інцидентів можна пов'язати з об'єктивними факторами, природа яких мінімально залежить від впливу людини. Дуже часто їх характеристика пов'язана із збігом об'єктивних обставин. Другу групу випадкових інцидентів можна пов'язати з суб'єктивним фактором, а саме - з цілеспрямованою діяльністю третіх осіб, зацікавлених в ескалації конфліктного протистояння.

Після інциденту конфлікт може розвиватися як у негативному, так і в позитивному напрямку. Однак, найчастіше боротьба підсилюється, а сам конфлікт розростається. Цей період фази відкритого протистояння називається ескалація.

Закономірністю ескалації конфлікту є укрупнення суб'єктів протистояння за рахунок залучення нових учасників. Міжособистісний конфлікт може перерости в міжгруповий. В умовах ескалації кожні наступні дії однієї із сторін стають більш руйнівними щодо інтенсивності ніж попередні. Це знаходить виправдання в мотивації, як протидія іншій стороні. Це, у свою чергу, викликає агресивні, відповідно сильніші дії. Ситуація стає все більш заплутаною. На даному етапі найчастіше конфлікт переходить від суперечки аргументів до безапеляційних претензій, до особистісних звинувачень і навіть фізичних дій. Критика сприймається вже тільки у формі погрози. Протистояння набуває такої форми гостроти, коли його сторони можуть почати розуміти необхідність переходу до конструктивних дій і пошуку взаємно зрозумілих позицій. На зміну диференціації може прийти інтеграція інтересів, можливість якої впливає з необхідності виходу з конфлікту. Причина і джерело конфлікту при цьому не зникають, однак наслідки конфлікту можуть примусити обидві сторони почати шукати можливості припинення відкритого протистояння.

Ситуація на цьому етапі досить непередбачувана, складно прогнозована, тому варіант початку вирішення конфлікту можливий як через дії самих

учасників конфлікту, так і через залучення третьої сили. Великий ступінь ймовірності розвитку конфлікту і за іншим варіантом, коли одна зі сторін приймає рішення активізувати свої дії і завершення конфлікту бачить тільки у знищенні іншої сторони. Це може стати результатом усвідомлення можливості вийти переможцем з конфлікту або просто рішенням йти до кінця.

Усі дії в конфлікті мають конкретну спрямованість і їх можна розбити на декілька типів протиборства:

- а) дії, спрямовані на захоплення або втримання об'єкта при різних життєвих ситуаціях;
- б) створення перешкод і непрямой шкоди;
- в) використання слів і дій, що несуть прямий образливий зміст і спрямовані безпосередньо проти протилежної сторони;
- г) підпорядкування або знищення суб'єкта, позбавлення його мотивації і бажання до самостійних дій за допомогою психологічного тиску або безпосереднього насильства;
- д) здійснення прямих збитків, фізичних утрат з метою перетворення однієї зі сторін конфлікту із суб'єкта боротьби в об'єкт володарювання.

Припинення конфлікту - це закінчення активних дій сторонами конфлікту з різних причин. Форми припинення конфлікту можуть бути різними:

- ◆ припинення конфлікту через взаємне примирення сторін;
- ◆ припинення конфлікту шляхом його симетричного рішення, коли обидві сторони або виграють, або програють;
- ◆ припинення конфлікту шляхом його асиметричного вирішення, коли виграє одна сторона, а інша програє;
- ◆ переростання конфлікту в інше протиборство;
- ◆ поступове згасання конфлікту.

Завершення конфліктів може проходити і в інших формах, таких, наприклад, як мирне врегулювання, використання насильства третьою стороною, т.зв. "глухий кут", відхід від конфлікту однієї зі сторін, пропозиція третього варіанта розв'язання конфлікту.

Припинення конфлікту не означає автоматичного припинення існування конфліктної ситуації, тому конфлікт може переходити з відкритої фази знову в латентну - постконфліктну. Її особливість полягає у тому, що на цьому етапі конфлікт може протікати навколо пошуку нормалізації відносин і створення умов для повного вирішення проблемних питань.

Після активної фази конфлікту знову може настати латентна, постконфліктна фаза, яка може містити в собі два етапи.

Перший етап може включати часткову нормалізацію відносин, коли глибина протиріч ще існує, але вже усунуті механізми для розростання конфлікту. Протистояння ще може зберігатися і навіть може бути заморожене на тривалий час, поки буде присутній об'єкт конфлікту. Другий етап - це повна нормалізація конфлікту. Заходи, що проводяться на цьому етапі, спрямовані на подолання самих причин конфліктної ситуації. Подібні дії можливі при взаємному бажанні їх усунути. При цьому не варто забувати, що можливість поновлення конфлікту може залишатися і на цьому етапі, приводом можуть послужити недомовки, недомовленості, а так само моменти морального плану.

### **3. Поведінка людей у конфліктах**

У будь-якому соціальному конфлікті, незалежно від його рівня і сфери, учасниками виступають люди - індивіди, групи, прошарки, класи, національно-етнічні утворення, організації, суспільні і політичні об'єднання, держави, міждержавні утворення, вони можуть бути представлені як офіційними, юридичними, так і приватними особами.

Міра залучення в конфлікт у кожного із суб'єктів може бути різною, тому в конфліктології було введено поняття - конфліктуючі сторони. Це суб'єкти конфлікту, сукупність учасників, які реалізують активні дії один проти одного.

Конфлікти, де беруть участь, як мінімум, дві конфліктуючі сторони - це біполярні конфлікти. Якщо ж конфлікт набув мультиполярної форми, то конфліктантів може бути декілька.

Протидіючі сторони - це ключова частина конфлікту, із зникненням однієї зі сторін конфлікт припиняється. У разі коли один з учасників міняється на іншого учасника, конфлікт може частково або цілком набути нової форми.

Одним з важких моментів аналізу конфліктів є той факт, що конфліктуючі сторони можуть не завжди бути виявлені відразу після його початку. Проблема полягає в тому, що дійсні опоненти далеко не завжди прагнуть проявити себе відкрито і часто виставляють другорядних учасників, або навіть опосередкованих як головних суб'єктів конфлікту. Такі ситуації дуже часто відбуваються на перших етапах політичних, етнічних, адміністративно-трудова і кримінально-правових конфліктів.

При аналізі учасників конфлікту необхідно виділяти соціально-рольові позиції, які займають суб'єкти протиборства, а також соціальні ролі членів третіх сил.

Суб'єкт, що ініціює конфлікт, виконує роль ініціатора. Роль ініціатора конфлікту не повинна сприйматися лише в негативному плані. Навпаки, позитивність у діях ініціаторів конфлікту ми можемо побачити в інноваційних, а також у цілій низці конструктивних і функціональних конфліктах.

Соціальну роль підбурювача може грати особа, організація або установа, що підштовхує конкретних суб'єктів до конфлікту, власне кажучи, така позиція сумісна з позицією провокатора. Він може і не брати участі у самому конфлікті, однак, його метою є створення умов для здійснення зіткнення між конкретними опонентами.

У структурі конфліктуючих сторін виділяється певна група учасників, що відіграють роль групи підтримки. Вона може складатися з осіб або організацій, що відкрито або таємно виступають на підтримку однієї з конфліктуючих сторін. Призначення групи, її методи, а також її тактика поведінки цілком може породити таку роль, як підсобник, Призначення подібної ролі - сприяти розвитку конфліктної ситуації, переростанню її в конфлікт і підтримку однієї зі сторін у ході подальшого протистояння. Це може відбуватися через

матеріальну, технічну, організаційну або моральну допомогу, надання посередницьких або консультативних послуг.

Організатор - це особа, група або інституція, що планує конфлікт, його розвиток, враховує ресурси, формує сили протистояння, розглядає різні шляхи досягнення висунутих цілей. Організатор може бути асоційований з однією із сторін, однак, дуже часто організатором може виступати якась самотійна фігура в конфлікті, часом навіть невідома для учасників протягом тривалого часу.

Не самотійну, але досить активну роль у конфліктах можуть виконувати подільники, виконавці й учасники безпосередніх дій і протидій.

Епізодичні ролі в конфліктах можуть виконувати цілий ряд його учасників - це безневинні жертви, таємні координатори, консультанти і т. ін.

Особливе місце серед учасників конфліктів займають посередники і судді. Хоча вони і беруть участь у конфлікті, однак, у них принципово інші цілі в цих конфліктах, ніж в інших учасників. Їх ціль - розібратися в причинах конфлікту і виступити з пропозиціями щодо його вирішення. Таку участь можна асоціювати з третьою стороною в конфлікті, що не бере участі у протистоянні, а її дії спрямовані на ліквідацію цього протистояння.

Розглядаючи ролі учасників конфлікту, варто мати на увазі, що серед його учасників може бути присутнім і імітація соціальних ролей з метою введення в конфлікт інтриги, загострення протистояння чийось інтересів, залучення нових учасників у конфлікт або через емоційний стан когось з учасників. У разі з т.зв. "помилковими" конфліктами ситуація може виглядати так, що практично всі його учасники є імітаторами своїх ролей.

У ході конфлікту кожна із сторін проводить свою лінію поведінки, що може залежати від багатьох суб'єктивно-психологічних факторів. За характером прийняття рішень конфлікт може бути логічний, закономірний, випадковий, нетрадиційний і навіть парадоксальний. На прийняття рішень щодо вибору стратегії поведінки в конфлікті впливають дві групи факторів.

Перша група - ситуаційні фактори, куди ми можемо віднести оцінку можливого успіху обраного способу дії, роль і соціальний статус протилежної сторони, наявність необхідного часу для вибору найбільш успішних дій.

Інша група - особистісні фактори, куди відносяться мотивації учасників конфлікту, домінування типу відносин до оточуючих, наявність в учасників яких-небудь акцентуацій характеру.

Конфліктна поведінка - це чергування взаємних реакцій, спрямованих на реалізацію інтересів кожної зі сторін і на обмеження інтересів опонента.

Стратегія поведінки в конфлікті розглядається як орієнтація його суб'єкта на певні форми поведінки в конкретній ситуації протиборства.

Розглянемо стратегії поведінки, що можуть вибрати учасники конфліктів.

Суперництво. Полягає в нав'язуванні протилежній стороні вигідних тільки для себе умов. Суперництво бачить результат протистояння тільки в перемозі над суперником, тому сторони не можуть мати загальних цілей і інтересів, боротьба ведеться жорстко. Суперництво може нести позитив тільки за умови, якщо його результат сприятиме прогресу, стимулюватиме розвиток. Тривале в часі суперництво в якості стратегії втрачає ефективність, тому що виснажує ресурси обох сторін, може вплинути на розміщення балансу сил, підштовхнути до переходу на більш цинічні методи боротьби або втягування в нього інших сил.

Співробітництво сприяє пошуку обома сторонами такого рішення, що змогло б їх задовольнити. Така стратегія є активною, тому що обидві сторони прагнуть до взаємовигідного розв'язання конфлікту. Однак, вона не завжди буває можливою, тому що, крім бажання, необхідне ще і величезне зусилля обох сторін, відмовлення від свого егоїзму.

Компроміс як стратегія передбачає взаємні поступки з обох сторін, що можуть бути не завжди вигідними, однак, саме через поступки кожна зі сторін може реалізувати найбільш вагомую частину своїх первісних цілей. Причини переходу до такої стратегії можуть бути найрізноманітніші, часом компроміс є єдиним способом зберегти мирний варіант вирішення проблеми. У той же час,

коли він реалізується не на паритетній основі, то може законсервувати глибинні причини конфлікту і привести в подальшому до його рецидиву.

Стратегія пристосування або поступок реалізується однією зі сторін через свідоме зниження своїх вимог, прийняття умов опонента аж до повного визнання позиції іншої сторони. Поступове визнання правоти протилежної сторони може на одному з етапів таких поступок привести до повної капітуляції перед його вимогами. Вибір даної стратегії може бути викликаний різними причинами, це можуть бути і визнання правоти опонента, і виснаження своїх ресурсів, і визнання безперспективності продовження боротьби, і спроба зберегти сили для подальшої боротьби і т.ін. Досить часто поступки однієї зі сторін можуть сприйматися іншою стороною як прояв слабкості і тому можуть викликати ескалацію конфлікту, прагнення цілком добити опонента, що поступається. Ціна вибору такої стратегії буває дуже великою.

Стратегія ухилення виявляється в прагненні однієї зі сторін, знаходячись у стані конфлікту, всіляко ухилятися від активних дій проти іншої сторони. Сторона, яка вибрала подібну тактику, усіяко намагається не визнавати і при цьому всіляко ухилятися від відповідних дій опонента. Найчастіше таке відбувається, коли одна зі сторін не вважає предмет конфлікту значущим для себе.

У реальних конфліктних протистояннях використовується комбінація декількох стратегій при можливому домінуванні однієї з них. Приклади численних досліджень говорять про те, що в початковій стадії відкритого протистояння у переважній більшості застосовується стратегія суперництва. Розростання відкритої форми протистояння має небезпеку власного переростання в найбільш небезпечну свою фазу - конфронтацію. На цій стадії конфлікту протидії кожної зі сторін набувають явно агресивних форм, відбувається остаточне розмежування і непримиренність їхніх цілей, взаємосприйняття набуває антагоністичної форми, відбувається свідоме розривання будь-яких попередніх об'єднуючих соціальних зв'язків.



Стратегія поведінки в конфлікті реалізується через різноманітні тактики, тобто сукупність прийомів, способів і методів впливу на опонента.

За своїм характером конфліктні тактики можна розділити на жорстокі, нейтральні і м'які; за своєю ефективністю - на раціональні та ірраціональні.

## Лекція 4.

### Класифікація конфліктів

План:

1. Класифікація конфліктів.
2. Внутрішньоособисті конфлікти.
3. Міжособисті конфлікти.
4. Міжгрупові конфлікти.

Література:

1. *Анцупов А. Я., Шипилов А. И.* Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999. - Розд. IV.
2. *Гришина Н. В.* Психология конфликта. - Спб.: Питер, 2000.
3. Конфликтология / Под редакцией А. С. Кармина. - Спб.: Лань, 1999. - Гл. 2.
4. *Самыгин С. И., Столяренко Л. Д.* Психология управления: Учебное пособие. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.

### 1. Класифікація конфліктів

У практичній роботі постійно виникає необхідність у виборі методів впливу на конфліктні ситуації або для управління ними. Ефективність вибору залежатиме від виду конфлікту, а для цього необхідно правильно визначити, до якого з них він відноситься.

Різнманітність класифікацій конфліктів різних авторів визначається критеріями, які вони вибирають. Найбільш традиційним способом розподілу конфліктів на види можна вважати виділення предмета конфлікту. Наявність різноманітних причин конфліктів в суспільному житті пояснює таку кількість класифікацій. Перспективною можна вважати методику російського соціолога

А. Здравомислова, який класифікує конфлікти виходячи з того, хто є конфліктуючими сторонами:

- міжіндивідуальні конфлікти,
- міжгрупові конфлікти, які він поділяє на:

а) групи інтересів;

б) етнонаціонального характеру;

в) групи соціального формування, конфлікти між асоціаціями, партіями, внутрішньо- і міжінституціональні конфлікти, конфлікти між секторами суспільного поділу праці, конфлікти між державними закладами, конфлікти між культурами і типами культур.

Діючими методами можна вважати і такі класифікації, як: класифікація

- щодо способу його вирішення - насильницький та ненасильницький;
- щодо природи виникнення - політичні, соціальні, економічні;
- щодо рівня його прояву - відкритий та закритий;
- щодо напрямку діяльності - горизонтальний та вертикальний;
- залежно від можливих функцій конфлікту - функціональний та дисфункціональний;
- залежно від потреб, через які він виник, - інтереси, погляди.

Більш серйозного дослідження потребує така класифікація конфлікту, де за критерій береться кількість задіяних в конфлікті. Виходячи з цього критерію можна виділити такі види конфлікту:

- внутрішньоособисті конфлікти;
- міжособисті конфлікти;
- міжгрупові конфлікти, які також можна поділити на внутрішньогрупові конфлікти та конфлікти між особистістю і групою. Отже, розглянемо детальніше викладений вище спосіб класифікації видів конфлікту.

## **2. Внутрішньоособисті конфлікти**

Внутрішньоособистий конфлікт представляє собою стан структури особистості, коли в ній одночасно присутні суперечливі та взаємовиключаючі мотиви, потреби та інтереси, ціннісні орієнтири, з якими вона в даний момент не в змозі самотійно справитися, виділити для себе пріоритет поведіння. Порівняння вибору визначається балансом бажань та можливостями, необхідністю та потребою.

Не менш цікавим можна вважати визначення, яке було зроблене німецьким психологом Куртом Левінім, який визначив такий конфлікт, як ситуацію, в якій на індивіда одночасно діють протилежно направлені сили рівної величини.

Виділимо такі характеристики внутрішньоособистого конфлікту:

- внутрішньоособистий конфлікт з'являється в результаті взаємодії елементів внутрішньої структури особистості;
- сторонами внутрішньоособистого конфлікту виступають існуючі в структурі особистості різнопланові і суперечливі інтереси, цілі, мотиви і бажання;
- діючі на особистість сили є рівновеликими. В подібній ситуації людина з двох зол просто вибирає менше, з двох благ - більше, а покаранню надає перевагу нагороді;
- практично будь-який внутрішньоособистий конфлікт супроводжується негативними емоціями;
- основу будь-якого внутрішньоособистого конфлікту складає ситуація, що характеризується суперечністю сторін і протилежністю мотивів, цілей і інтересів; протилежністю, а часом і взаємовиключенням засобів досягнення мети. Серйозною проблемою може стати для особистості неможливість усунути перешкоду в досягненні необхідної потреби.

Окремо слід зазначити таку особливість у подібних конфліктах, як ту, що вони можуть бути не тільки усвідомленими, але і неусвідомленими, що не робить їх менш значимими і менш проблемними.

Багатогранність людської особистості позначилася і на проблемі класифікації внутрішньоособистих конфліктів.

Так, автори, що спираються на психологічний аспект внутрішньоособистих конфліктів, виділяють три їх види.

**Конфлікт потреб.** Його суть полягає в тому, що наші потреби можуть протистояти одна одній і спонукати нас до різних дій. Конфлікт тут знаходиться між наявністю одних бажань і необхідністю поводитися по іншому.

**Конфлікт між потребою і соціальними нормами.** Дуже сильна потреба може зіткнутися усередині нас із примусовим імперативом, і, незалежно від його результату, ситуація набуде конфліктного характеру.

**Конфлікт соціальних норм.** Сутність цього конфлікту полягає в тому, що людина випробує рівнозначний тиск двох протилежних соціальних норм.

Більш повною можна вважати класифікацію внутрішньоособистих конфліктів, яку пропонують у своїх роботах соціологи, беручи за основу ціннісно-мотиваційну сферу особистості.

**Мотиваційний конфлікт.** Це конфлікт, викликаний мотиваційними спрямуваннями - несвідомим прагненням, прагненням до володіння, вибором між двома позитивними тенденціями.

**Моральний конфлікт.** Це конфлікт, який породжений в результаті розбіжностей між бажанням і боргом, моральними принципами й особистою прихильністю і т.ін.

**Конфлікт нереалізованого бажання або комплексу неповноцінності.** Конфлікт подібного виду виникає з появою розриву між бажаннями особистості і дійсністю, що може блокувати їхню реалізацію.

**Рольовий конфлікт.** Подібний конфлікт породжується при неможливості для особистості реалізуватися в декількох ролях (міжрольовий внутрішньоособистий конфлікт), а також при різному розумінні вимог до даної ролі (внутрішньо-рольовий конфлікт)

**Адаптаційний конфлікт.** У широкому понятті даний конфлікт розуміється як порушення рівноваги між суб'єктом і навколишнім середовищем. У вузькому понятті - як порушення процесу соціальної або професійної адаптації.

**Конфлікт неадекватної самооцінки** можна розглядати і як самостійний вид конфлікту, що може виникнути через особисту переоцінку своїх претензій і недооцінки своїх можливостей.

**Невротичний конфлікт.** Подібний вид конфлікту може бути викликаний тривалим періодом перебування особистості в стані внутрішньо особистого конфлікту, високим ступенем напруженості, роздвоєністю і непевністю в собі.

Розглянуті типи конфліктів не вичерпують повністю їх класифікації. Залежно від інших критеріїв можна формувати й інші типології.

Відносини людини до світу, до інших людей і до самої себе завжди носять суперечливий характер, що обумовлений, насамперед, суперечливістю внутрішньої структури самої особистості. Людина як частина суспільства не може існувати поза цінностями системи суперечних суспільних відносин, що детермінують її свідомість, психіку, весь її внутрішній світ. Виходячи з цього, всі причини внутрішньоособистого конфлікту можна поділити на три види:

- внутрішні причини, що кореняться в суперечностях самої особистості;
- зовнішні причини, обумовлені положенням особистості в конкретній соціальній групі;
- зовнішні причини, обумовлені положенням особистості в суспільстві.

Розглядаючи причини конфліктів, треба мати на увазі, що їх необхідно розглядати взаємозалежно, а подібна диференціація є досить умовною. Власне кажучи, мова йде про одиничні, особливі і загальні причини, що, як і подібні категорії, знаходяться в діалектичному взаємозв'язку.

### **3. Міжособисті конфлікти**

Під міжособистими конфліктами розуміється відкрите зіткнення людей у процесі їхніх взаємовідносин чи спільної діяльності, що виявляються у вигляді протилежності цілей у якій-небудь конкретній ситуації і є несумісними.

В міжособистому конфлікті повинні бути присутні не обов'язково тільки два учасники, їх може бути і декілька. Подібний вид конфлікту є найпоширенішим і може відбуватися як між товаришами по службі в рамках організації, так і між найближчими людьми.

В міжособистому конфлікті кожна зі сторін прагне відстояти свою думку, використовуючи при цьому найширший аспект способів і методів, аж до повного знищення опонента. В умовах конфлікту дуже важко керувати своїми емоціями, тому, навіть при сприятливому завершенні конфлікту дуже довго його учасники можуть відчувати негативне ставлення один до одного.

Міжособистий конфлікт виявляє відсутність згоди при даній системі відносин між людьми. Протилежність інтересів може викликати порушення раніше існуючих відносин і викликати цілеспрямовані дії на шкоду іншої сторони. Ситуація, що склалася, може розв'язатися тільки через конфлікт. Врегулювання конфлікту на користь перемоги однієї зі сторін найчастіше не стабілізує ситуації, а може стати причиною нового конфлікту.

Врегулювання конфлікту повинне привести до відновлення існуючої системи відносин, однак джерелом конфлікту іноді бувають такі причини, що можуть привести і до їх руйнування. У зв'язку з цим виділяють такт функції подібних конфліктів, як конструктивні і деструктивні.

До конструктивних функцій можна віднести ситуації, коли:

- конфлікт виявляє неблагополуччя у взаємних відносинах;
- конфлікт стає джерелом розвитку й удосконалення процесу взаємних відносин;
- ♦конфлікт знімає напруженість, що існувала в міжособистих стосунках;
- конфлікт виступає інструментом, за допомогою якого сторони намагаються вирішити протиріччя.

До деструктивних функцій можна віднести ситуації, коли:

- відбувається руйнування існуючої системи відносин;
- порушується або припиняється спільна діяльність;
- порушується духовний стан учасників.

Більшість конфліктогенів у міжособистих конфліктах можна розподілити на три групи. Розглянемо їх.

### ***Прагнення до верховенства.***

Подібне прагнення виявляється в бажанні постійного домінування, як через агресивність, так і через верховенство. До таких якостей можна віднести надмірні розмови про свої успіхи, категоричність і безапеляційність у відносинах, постійне згадування про неприємні ситуації для іншої сторони, перекладання відповідальності на інших.

### ***Прояв агресивності.***

Тут ми можемо говорити про вплив природної нервозності у людини, що може межувати з агресивністю. Подібний стан може викликати прагнення людини свідомо створювати кризові ситуації. Підвищена агресивність може стимулювати пошук можливості рішення своїх проблем за рахунок інших. Занижена агресивність у людини може гальмувати досягнення поставленої мети.

### ***Прояв егоїзму.***

Дія егоїста спрямована на досягнення сприятливих для себе результатів, як правило, за будь-яку ціну, незважаючи на етичні оцінки навколишніх.

Дослідники виділяють наступні стилі поведіння в міжособистих конфліктах: ухилення, протиборство, пристосування, співробітництво й асертивна поведінка.

**Ухилення.** Дії пов'язані зі спробою уникнути конфлікту через неважливість причини чи небажаності можливого результату. Причина може бути в складності його розв'язання або через неможливість на даний момент їх вирішити. В управлінській діяльності подібна стратегія, хоч і може дати

можливість вийти з конфліктної ситуації, однак не дасть можливості розв'язати конфлікт, тому що залишається невирішеним предмет конфлікту.

**Протиборство** (конкуренція). Дії, що характеризуються активною боротьбою індивіда за свої інтереси, відмовленням від співробітництва при пошуку рішення, націленістю на рішення тільки своїх інтересів усіма можливими способами. Постановка проблемної ситуації ставиться серйозно - як питання перемоги або поразки. Щодо опонента вибираються тверді засоби. При виборі подібного стилю поведження відбувається нав'язування протилежної точки зору, яка далеко не завжди здатна приводити до рішення конфліктної ситуації.

**Пристосування.** Дії однієї зі сторін спрямовані на збереження і поновлення попередніх відносин за рахунок власних інтересів. Мотивація вибору такого підходу може бути різноманітна, це й очевидність програшу, і маловажливність причини конфлікту, і велике бажання збереження попередніх добрих відносин, і очевидність недостатності шансів на перемогу.

**Співробітництво.** Дії по з'єднанню зусиль обох сторін для розв'язання проблеми, при цьому повинне бути явне взаємне розуміння проблеми. Саме різниця поглядів дає можливість зрозуміти причини розбіжностей і знайти вихід із кризи, прийнятний для конфліктуючих сторін, який би не ущемляв інтересів кожної з них.

**Компроміс.** Подібне поведження вимагає поступок з обох сторін до того ступеня, коли за допомогою взаємних поступок з'являється можливість знайти взаємоприйнятне рішення. У ході пошуку компромісу цілком допустиме розроблення проміжних рішень, при яких ніхто не програв би, але і явно не вигравав би. Подібний стиль прийнятний для опонентів, що володіють достатньою мірою владою, мають взаємовиключні інтереси, не мають великого запасу часу, тому для них цілком може бути прийнятним тимчасове проміжне рішення.

**Асертивне поведження.** Таке поведження припускає здатність людини відстоювати свої інтереси і домагатися своїх цілей, не ущемляючи інтересів



інших людей. Воно спрямоване на те, щоб реалізація власних інтересів була умовою реалізації інтересів протилежних сторін. Асертивність - це уважне ставлення як до себе, так і до партнера. Подібне поводження перешкоджає виникненню конфліктів, а в конфліктній ситуації допомагає знайти найбільш оптимальний вихід з неї.

Усі названі стилі поводження можуть бути як спонтанними, так і свідомо використовуваними для досягнення бажаних результатів при розв'язанні міжособистих конфліктів.

#### **4. Міжгрупові конфлікти**

Міжгруповим конфліктом можна вважати протидію між групами людей, а також між окремими представниками цих груп, якщо в умовах конфліктних дій ці учасники сприймають свої дії в площині міжгрупового вибору, сприймаючи один одного як члени різних груп.

Розглянемо міжгрупові конфлікти з позицій мотиваційного, ситуаційного і когнітивного підходу.

Мотиваційний підхід розглядає поводження груп у відношенні до інших груп як відображення їхніх внутрішніх проблем. Так аутгрупова ворожість є наслідком внутрішньої напруженості і проблем у самій групі. Власне кажучи, готовність групи до зовнішнього конфлікту визначається їх метою розв'язати свої внутрішні проблеми.

Подібне розуміння міжгрупового конфлікту досить широко поширене і було обґрунтоване в працях З. Фрейда. Він вважав ворожість універсальним характером, тому що аутгрупова ворожість може виступати основним способом підтримки єдності і внутрішньої стабільності групи.

Іншим поширеним варіантом мотиваційного пояснення міжгрупових конфліктів є ідея фрустраціональної детермінації агресії. У рамках цієї концепції було сформульоване поняття відносної депривації, як зниження оцінки стану своєї групи порівняно з іншою, приниження в правах і в соціальному статусі.

Ситуаційний підхід надає перевагу пошуку психологічного детермінанта. Нормальний конфлікт передбачає вибір між різними можливостями, позиціями і переконаннями, за допомогою яких можна розв'язати конфлікт. Невротичний конфлікт завжди несвідомий, тому що внутрішня пригніченість людини не залишає їй вибору. Невротик не просто втрачає здатність розібратися в собі і в своїх бажаннях, він стає просто нездатним їх вирішувати, що і стає джерелом конфліктів.

Незважаючи на те що групи складаються з окремих індивідів, ми повинні чітко усвідомити, що при об'єднанні індивідів у групу їх поведінка радикально змінюється. Колективне, фізичне і духовне співіснування відбувається зовсім по-іншому. Любов і ненависть посилюється, судження стають більш

категоричними, а дії більш рішучими, причому як зі знаком мінус, так і зі знаком плюс. Необхідно враховувати, що річ не тільки в проявах т.зв. "психології юрби", яка перетворює людину в примітива, що легко піддається впливу. Масова поведінка людей будується за іншими законами, ніж поодинокі дії індивіда. Подібні закони виявляються навіть в умовах, коли немає безпосереднього фізичного конфлікту, а існує тільки відчуття належності до якої-небудь великої групи.

Поява у людей, які були включені до групи, яких-небудь нових якостей є процесом цілком об'єктивним і відбувається ніби поза волею і свідомістю самого індивіда. Це дає можливість припустити, що міжгрупові конфлікти повинні знаходитися в залежності від цілого ряду додаткових факторів, істотних особливостей, властивих тільки їм. Розглянемо деякі з них.

**Об'єктивний характер розгортання.** Поява великих соціальних груп є процес об'єктивний і є наслідком еволюції суспільства. Будучи саморегульованою системою, суспільство здійснює пошук і знаходить необхідні й ефективні механізми для свого розвитку. Суспільною свідомістю подібний процес практично не регулюється.

**Групова належність індивіда** примусово ставить його в позицію учасника якого-небудь конфлікту, бо вийти чи усунутися від нього не можна.

**Інституалізація конфлікту** і наявність структурного насильства. Оскільки міжгрупові конфлікти (економічні, політичні, етнічні) постійні, вони неминуче інституалізуються, відбувається вироблення правил, норм і стандартів. Саме через те, що більшість міжгрупових конфліктів відносять до розряду структурних, то і тиск, який вони справляють на суспільство, порівнянний з насильством, що одержало назву структурного насильства.

**Поява додаткових джерел конфлікту** у вигляді самої належності до тієї або іншої соціальної групи, що погоджується з процесом самоідентифікації індивіда з яким-небудь соціальним утворенням, супроводжується сприйняттям їхньої психології.

Значні витрати на існування і розв'язання конфліктів - звідси велика їх інерція збереження, навіть при їхньому вгасанні.

Перелік цих факторів показує складність, а часом і неможливість використання схеми аналізу міжособистих конфліктів. Занадто багато при груповому конфлікті задіяно додаткових факторів, що перетворюють їх у якісно інші явища соціального життя.

Залучення зусиль соціальної психології дозволило виділити ряд факторів впливу групи на індивіда, що деформують його поведінку. Розглянемо деякі з них.

**Соціальна фасилітація** - це ефект посилення домінуючих реакцій у присутності інших. Цей феномен неоднозначний. Дослідження говорять про позитивні реакції при вирішенні простих завдань, але коли вони складні навпаки, утруднюються.

**Соціальні лінощі** - це тенденція у поведінці людей зменшити свої зусилля, якщо вони поєднуються з іншими для досягнення загальної мети.

**Деіндивідуалізація** - це процес втрати Індивідом у групових ситуаціях почуття індивідуальності і стримуючих норм самоконтролю. Чим більша група, тим сильніше деіндивідуалізація і тим ймовірніший прояв актів насильства, вандалізму й інших асоціальних дій.

**Групова поляризація** - це процес посилення первісного погляду індивіда, схильного прийняти ризиковану думку або, навпаки, обережну думку. Групове обговорення не усереднює погляду індивіда, а, навпаки, зміщує його до одного з полюсів.

**Огруплення мислення** - це тенденція до однаковості поглядів у групі, що часто заважає реалістично оцінити протилежну точку зору.

**Груповий фаворитизм** - надання переваги чому - набудь або кому-небудь членами групи тільки за фактом приналежності його до своєї групи.

**Конформізм групового рішення** - це тенденція змінювати свою поведінку або переконання в результаті реального або уявлюваного впливу групи.

Фактори групового впливу на індивідуальну поведінку існують, їх ігнорувати при поясненні соціальних взаємовідносин не можна. Подібна залежність має найбільш безпосереднє відношення до міжгрупових конфліктів, тому що будучи прихованими, вони є неусвідомленими факторами нашої поведінки.

Сформулюємо деякі загальні висновки щодо природи і механізмів міжгрупової ворожості:

- аналіз міжгрупових конфліктів неможливий без дослідження соціально-психологічних елементів життєдіяльності груп: їхнього взаємного сприйняття, комунікації, взаємодії;
- конфліктність міжгрупової взаємодії значною мірою визначається самим об'єднанням людей у групи, що видозмінюють їх поведінку;
- відповідальність лідерів за конфлікт не може бути абсолютною, групова конфліктність знаходиться в кожній людині, оскільки кожна людина належить до декількох соціальних груп;
- слабка керованість міжгрупових конфліктів дуже часто обумовлена непрозорістю і прихованістю механізмів впливу груп на індивіда;
- уникнення міжгрупових конфліктів неможливе, можливе тільки зниження їхніх витрат.

Щодо механізмів виникнення міжгрупових конфліктів можна виділити такі позиції:

- загальною базою міжгрупової конфліктності виступає соціальна диференціація суспільства, поділ праці;

- принципова причина непереборності міжгрупових конфліктів визначається типом історичного прогресу ("програє частка - виграє ціле");
- велика частина міжгрупових конфліктів виступає способом підтримки соціальної рівноваги, балансу групових інтересів;
- головним джерелом виникнення міжгрупових конфліктів є незадоволені потреби соціальних груп;
- об'єктом міжгрупових конфліктів є соціальні ресурси, статуси, цінності;
- тривалість і їх сукупність має тенденцію до ускладнення і наростання різноманіття.

Окремим прикладом ми повинні розглянути ще один варіант конфлікту, який прямо пов'язаний із груповим конфліктом. Між окремим індивідом і групою може виникнути конфлікт, якщо цей індивід займе позицію, що може відрізнитися від позиції групи. Подібний конфлікт може виникнути, наприклад, на основі дисбалансу посадових обов'язків керівника. Конфліктна ситуація може виникнути між бажанням зберегти результативність виробничого процесу організації в цілому й необхідністю дотримуватися корпоративних правил і процедур. Реалізація непопулярних для більшості груп яких-небудь дій може викликати відповідну реакцію, коли більшість груп поєднується проти конкретного індивіда, що раніше входив у групу.

Конфлікти між індивідом і групою можуть протікати в різних формах:

- це керівник - колектив;
- рядовий член колективу - колектив;
- лідер - група.

Причини таких конфліктів, як правило, лежать у таких площинах, як

- порушення рольових сподівань;
- неадекватність внутрішньої установки статусу індивіда;
- порушення групових норм.

Важливою особливістю подібних конфліктів є те, що конфліктні взаємодії відбуваються на основі зіткнення особистісних і групових мотивів, а образи конфліктної ситуації представлені індивідом у його індивідуальному поданні й оцінках, а в іншій стороні - в групових.

## Лекція 5.

### Сфери розгортання конфліктів

План:

1. Рольові конфлікти.
2. Політичні конфлікти.
3. Соціальні конфлікти.
4. Сімейні конфлікти.
5. Міжетнічні конфлікти.
6. Міжконфесійні конфлікти.
7. Конфлікти культур і духовних цінностей.
8. Юридичний конфлікт.
9. Економічний конфлікт.

Література:

1. *Анципов А. Я., Шитлов А. И.* Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999. - Гл. 26, 28, 29.
2. *Здравомыслов А. Р.* Социология конфликта. - М.: Аспект Прогресс, 1996. - Розд. II, гл. 2, 3; розд. III.
3. *Зеркин Д. П.* Основы конфликтологии: Курс лекций. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.
4. *Козирев Р. И.* Введение в конфликтологию. - М.: Владос, 1999. - Гл. VII.
5. Конфликтология / Под редакцией А. С. Кармина. - Спб.: Лань, 1999. - Гл. 6.
6. *Философия: Учебное пособие / Под общ. редакцией В. Н. Лавриненко.* - М., 1996. - Из. 359-386.

#### 1. Рольові конфлікти

Динамічні процеси в суспільстві не можуть не впливати на людину, на її цілі і способи їх досягнення. На подібну зовнішню залежність людини від соціального життя і звернули увагу американські вчені Дж. Міда і Ч. Лантухи, що стали основоположниками наукового напрямку - інтеракціоналізму (від англ. - взаємодія).

Члени групи виконують у процесі групових дій різні функції, що називаються ролями. Кожен учасник у групі має свій шлях, свою роботу, але в

той же час зіштовхується з іншими. В умовах групи необхідно рахуватися з іншими, адже усі разом працюють над реалізацією однієї загальної мети.

Особистість є системою різних ролей, адже в різних групах їй доводиться виконувати завдання, як правило, дуже різні. Подібна багатогранність поведінки особистості не тільки не стирає її особливості, але і дозволяє їй ще краще проявитися, усвідомити своє місце в соціальній ніші. У разі виникнення конфлікту в системі одну з конфліктних ролей можна замінити на іншу - еквівалентну.

## **2. Політичний конфлікт**

Політичний конфлікт, як і інші соціальні конфлікти, є особливим видом соціальних відносин, що реалізуються щодо політичної влади і її функціонування.

Поняття політичного конфлікту визначає боротьбу за вплив у системі політичних відносин за доступ до прийняття загальнозначущих рішень, за монополію своїх інтересів і визнання їх суспільно необхідними, тобто за все те, що становить зміст влади і політичного панування.

Об'єктом політичного конфлікту є державна влада, предметом - боротьба за оволодіння владою система владних інститутів.

Домінуючою думкою сьогодення є думка про те, що політичні конфлікти відіграють позитивну роль у суспільному житті, тому що вони сигналізують суспільству і владі про існування протиріч різних думок громадян і стимулюють конкретні дії, здатні нормалізувати ситуацію в суспільстві. Дестабілізація влади і дезінтеграція суспільства виникають не тому, що виникають конфлікти, а через невміння врегулювати політичні протиріччя, або елементарно ігнорувати виникаючі колізії.

### **Типологія політичних конфліктів.**

***1. З точки зору зон і галузей їх виявлення — це зовнішньо- і внутрішньополітичні конфлікти.***

Зовнішньополітичні конфлікти виявляють себе так:

а) "балансування на грані війни", що відображає висунення однією державою вимог до іншої, з таємною надією, що супротивник швидше відійде від боротьби, ніж вестиме її;

б) "виправдання ворожнечі", що характеризує провокаційну діяльність держав проти потенційного супротивника для того, щоб використати складну ситуацію для висунення йому неможливих вимог.

Внутрішньополітичні конфлікти також поділяються на кризи, протистояння і зіткнення, які розкривають взаємодію різних об'єктів влади.

**2. За ступенем радикалізації виділяють обмежені і радикальні конфлікти.**

а) Обмежені конфлікти. Конфлікти, які передбачають часткові зміни у політиці владних структур та їх діях. У них беруть участь лише деякі владні структури і політична еліта, зацікавлені у вирішенні (чи не вирішенні) конкретних проблем. До подібних конфліктів можна віднести зіткнення між окремими гілками влади, між окремими суб'єктами політичної боротьби (політичними партіями, об'єднаннями),

б) Радикальні конфлікти. Конфлікти подібного типу впливають із протиріччя між корінними політичними інтересами, потребами і цінностями великих соціальних верств. Вони, як правило, у процесі своєї ескалації розділяють суспільство на два великі ворогуючі табори.

**3. Політичні конфлікти** можна розділити за ознакою політичного поля, на якому вони виникають і розгортаються: на вищому рівні організації влади і управління; на регіональному; місцевому; у центрі політичної системи або на периферії.

**4. За часовими характеристиками** їх можна розділити як тривалі і короткочасні.

**5. За ознакою об'єктивності подій** виділяють конфлікти:

а) дійсні, тобто такі, що спричинені об'єктивними суперечностями;

б) випадкові, умовні, тобто ті, що існують до того часу, доки його учасники не усвідомлять незначного змісту суперечності;

в) змішані, причини яких лише побічно пов'язані з об'єктивними причинами;

г) неправильно уявлені конфлікти, тобто конфлікуючі сторони зовсім не ті, що перебувають у стані протиборства;

г) помилкові конфлікти, які не мають реальних причин.

Змістом політичних конфліктів є політична боротьба. Боротьба - це протидія політичних суб'єктів, у ході якої кожна сторона має своєю метою протидіяти цілям іншої сторони.

Для політичної боротьби характерні закономірності, які носять загальний характер:

- політична боротьба - це завжди боротьба за корінні інтереси і цілі певних великих соціальних груп. Кожен суб'єкт політичного конфлікту намагається представити свої цілі як загальні для соціальних угруповань, знайти підтримку з їх боку, перетворити свою боротьбу на суспільно-масову;
- в основі політичного конфлікту будь-якого рівня лежить прагнення суб'єктів конфлікту обґрунтувати свою легітимність і нелегітимність конфронтуючого суб'єкта;
- до політичного конфлікту приєднуються великі маси людей. Слід зазначити, що маси тут виступають не як скупчення у вигляді натовпу, а певна спільнота, об'єднана в політичній боротьбі єдиною настановою.

До основних принципів політичної боротьби відносяться:

- 1) адекватне розуміння конкретних політичних протиріч, що складають основу і джерело конкретного конфлікту.
- 2) взаємозв'язок політичного конфлікту з економічною і соціальною ситуацією.
- 3) врахування об'єктивних і суб'єктивних підсумків політичної боротьби.



У політичній боротьбі використовуються різні методи і прийоми - від чесних і до т.зв. "брудних", від мирних до насильницьких. Звичайно, політична боротьба не завжди є аморальною, антигуманною, однак, не можна вважати, що в політиці немає справедливості і чесності. Дійсна політика, боротьба за загальні інтереси народу, за прогрес - моральна і гуманна, хоча вона і не буває простою.

Досить умовно всю розмаїтість методів політичної боротьби можна поділити на дві великі групи: мирні і насильницькі. У більш детальному вигляді їх можна класифікувати як легітимні і нелегітимні.

Розмаїтість методів і прийомів боротьби в конфлікті, поєднання мирних і збройних, законних і незаконних методів і форм є одним із закономірностей політичного протиборства.

У сучасній конфліктології і політичній науці велика увага приділяється пошуку способів контролю за процесами протікання конфліктів і виробленню ефективних технологій керування ними. Варто пам'ятати, що контролювати конфліктну ситуацію бажає не тільки та сторона, що захищається або прагне до її розв'язання, але і той, хто зацікавлений у її загостренні або консервації.

Хто б не прагнув до контролю за керуванням політичним конфліктом, пошук технологій регулювання конфліктами завжди спирається на розв'язанні ряду універсальних завдань. Це:

а) призупинити розвиток конфлікту або його ескалацію, тобто переходу в таку стадію, що перевищувала б соціальну ціну його врегулювання;

б) вивести приховані, нечіткі конфлікти у відкриту форму, для того щоб зменшити неконтрольовані процеси протиборства, уникати випадкових потрясінь, на які неможливо буде оперативно реагувати;

в) мінімізувати ступінь соціальної напруги в суміжних соціальних сферах, щоб не спровокувати додаткових потрясінь.

Специфікою політичного конфлікту можна вважати те, що врегулювання конфлікту може тільки зменшити гостроту протиборства сторін. У той же час, досягнутий між сторонами компроміс може не усунути причини конфлікту, і

тому він здатний виникнути знову. Вирішення політичного конфлікту дуже часто розв'язує предмет суперечки, а не створює обстановку для ліквідації можливого рецидиву.

Конфліктні відносини виникають тоді, коли з'являється конкретний предмет суперечки і конкуренція, розбіжності позицій політичних суб'єктів. На цьому етапі можна передбачити розвиток протиріччя в загальних контурах. Складність контролювання розвитку конфлікту полягає в тому, що сторони намагаються замаскувати дійсні причини протиріччя. Влада може вибрати одну з трьох моделей поведінки: ігнорувати виникнення конфлікту, даючи йому можливість розвиватися і перетікати в інші сфери; запобігати публічній оцінці його природи і пристосовуватися до думки різноманітних прошарків населення; активно брати участь у регулюванні або розв'язанні конфлікту.

На етапі розвитку конфлікту, коли чітко проявилися сили, які підтримують або протистоять кожній з конфліктуючих сторін, особлива роль приділяється умінню ретельно відібрати достовірну інформацію.

Закінчення політичного конфлікту, звичайно, має два варіанти - досягнення примирення або не примирення, тобто створення безвихідної ситуації. Досягти примирення можна через згоду, компроміс, підпорядкування, поступки і відмовлення від минулого.

Непримиренність конфлікту вимагає пошуку нової стратегії і тактики контролювання конфлікту. Розглянемо найбільш типові способи і шляхи примирення сторін:

1. компроміс на основі збереження позицій: згода, побудована на взаємних поступках; зменшення ресурсів однієї зі сторін; прийняття прав і інтересів іншої сторони;

2. примирення на основі насильства, що дозволяє ігнорувати аргументи іншої сторони. Нав'язування іншій стороні характеру взаємин може відбуватися на основі:

а) явної переваги сил і ресурсів в однієї зі сторін;

б) ізоляції однієї зі сторін, зниження її статусу, ослаблення позицій;

в) знищення супротивника, у результаті чого мир встановлюється через відсутність супротивника.

Вибрані суб'єктом управління засоби врегулювання конфліктів повинні обов'язково узгоджуватися з культурними й історичними особливостями політичного розвитку країни, враховувати особливості часу і психічний стан учасників. Найбільш поширеним способом досягнення примирення сторін у технології управління політичними конфліктами завжди залишаються переговори.

### **3. Соціальний конфлікт**

Конфлікти в соціальній сфері завжди є наслідком яких-небудь суспільних відносин, що з різних причин не збігаються. Ми маємо в соціальній системі зовсім різні і різнонаправлені відносини, тому ми можемо говорити, що конфліктні ситуації є швидше нормою, ніж ознакою її нездоров'я. У своїй більшості конфлікти виконують конструктивну функцію.

Суспільство, як і весь навколишній світ, розвивається через різні протиріччя. У цьому величезному різноманітті конфліктів можна виділити дві групи протиріч.

- Протиріччя, що сформувалися соціально-економічним, матеріально - побутовим станом людей.
- Протиріччя, що виникли через неприйняття політикою сил, що знаходяться при владі.

Конфлікти, як правило, усвідомлюються на суб'єктивному рівні окремої особистості, соціальної групи, організації, партії. У цьому ми можемо побачити базову відмінність їх від протиріч, саме в їх суб'єктивному усвідомленні.

Самі собою протиріччя не завжди приводять до конфлікту. Для переростання протиріч у конфлікт необхідне розуміння протилежності інтересів і відповідних мотивацій. Передумовою будь-якого соціального катаклізму завжди було різке зменшення базових інстинктів більшості населення, мінімізація задоволення його потреб. Серед таких інстинктів можна назвати потребу в їжі, інстинкт самозбереження, потребу колективного самозбереження, потребу в житлі, одязі, потребу в мінімальній волі. Максимальне обмеження цих та інших базових інстинктів породжує соціальну напругу, соціальний вибух і конфлікт.

Серед реальних причин соціального конфлікту необхідно виділити і нормативно-ціннісний, котрий характеризується розбіжністю цілей і інтересів людей і певних соціальних груп.

Аналізуючи різні типи соціальних конфліктів, варто враховувати, що:

- конфлікт робить соціальні відносини мобільними, звичні норми поведінки, що тривалий час задовольняли більшість людей, рішуче відкидаються;
- незважаючи на різноманітність конфліктних ситуацій, поведінка в соціальних конфліктах характеризується підвищеною емоційністю, що не завжди може стримати і регіональний аспект.

Рациональна поведінка людей у конфліктних ситуаціях достатньо специфічна. Людина діє вибірково і завжди шукає соціальну опору для наступних зіткнень, поділяє усіх на супротивників і прихильників, шукає союзників, що, у свою чергу, стимулює протилежну сторону шукати способи ухилення від зіткнень, від конфліктів.

#### **4. Сімейні конфлікти**

Родина - найважливіший соціальний інститут протягом усього періоду існування людського суспільства. Уже тільки тому вчинкам, що приводять до конфліктів у сімейних відносинах, варто приділяти підвищену увагу. Причини сімейних конфліктів завжди багатогранні, надзвичайно заплутані, можуть мати складну і тривалу причину і тому вимагають індивідуального підходу.

Родина постійно знаходиться в процесі розвитку, що породжує нові непередбачені ситуації, і членам родини доводиться реагувати на всі ці зміни. Серйозний вплив на поведінку в різних ситуаціях справляє темперамент, характер і сама особистість, що цілком закономірно породжує різного роду зіткнення. У сімейному житті існують чимало періодів, коли виникають серйозні зміни, здатні викликати конфліктні ситуації. Назвемо основні з них.

Перший період можна назвати адаптаційним, труднощі звикання один до одного породжують величезне коло проблем, саме тому близько третини родин розпадаються в цей період.

Другий період пов'язаний з появою дітей, періодом особистісних і професійних становлень членів родини. Цей період супроводжується величезною кількістю міжособистіх конфліктів.

Третій період пов'язаний з віковими трансформаціями в сімейних відносинах, можливими переоцінками своїх минулих дій.

Серед важливих причин конфліктів у родині можна виділити кілька груп найбільш характерних:

- міжособистісна несумісність;
- претензії на лідерство;
- претензії на перевагу;
- розподілення домашніх справ;
- претензії на управління бюджетом;

- вплив родичів і друзів;
- інтимно-особистісна адаптація.

Складна причинно-наслідкова характеристика сімейних конфліктів вносить у причини велику кількість різних факторів, кожний з яких може породити конфліктну ситуацію. Назвемо деякі з них:

- коли партнер (партнерка) занадто багато чогось очікує від партнера, робить тільки його (її) відповідальним за своє особисте щастя;
- помилковість сексуальних вимог у сімейному житті;
- заздрість успіхам партнера в житті;
- несерйозність відносин до проблем партнера;
- непривабливість партнера;
- знецінювання взаємин.

У родині повинна бути особистісна воля, що повинна поширюватися на всіх членів родини. Подальші міркування з даної проблеми можуть містити в собі такі фактори:

- кожен член родини повинен мати свій життєвий простір;
- кожен член родини повинен пам'ятати про необхідність поважати інтереси іншого;
- кожен член родини впливає на навколишнє середовище і сам знаходиться під впливом інших;
- кожен член родини повинен мати свої обов'язки і не ухилятися від їх виконання.

Народні традиції несуть у собі вікову мудрість сімейного життя, що відкидати, посилаючись на його несучасність, просто нерозумно. Так, вони вчать, що зміцнює родину, сприяє її благополуччю вірність один одному, уміння почути один одного, спілкування, гнучкість у взаєминах. Важливим моментом є культивування в родині самостійності і відповідальності, щоб кожен член родини зміг зберегти свою індивідуальність.

## **5. Етнонаціональний конфлікт**

Національні (міжетнічні) конфлікти належать до найбільш заплутаних і складно розв'язуваних. Як показує історія, у більшості поліетнічних країн міжнаціональні, міжетнічні зіткнення за своїми масштабами, тривалістю та інтенсивністю значно перевершують інші типи соціальних конфліктів, а деякі з них вважаються недозволеними і дотепер.

Міжнаціональні конфлікти - форма міжгрупового конфлікту, в якому групи з протилежними інтересами відрізняються за етнічними ознаками. Протистояння здійснюється за принципом "ми - вони", "свої - чужі" за етнічною ознакою.

Поняття "етнічний конфлікт" охоплює велике коло різних ситуацій, тому конфлікт у чистому вигляді, який з'явився лише внаслідок ворожості, зустрічається вкрай рідко. Найчастіше подібний конфлікт зароджується на економічній, соціально-економічній або іншій якійсь основі, на певному етапі він може набути національного відтінку і надалі визначати весь хід протікання конфлікту. Різниця причин зародження національних конфліктів не впливає на їх одну загальну природу. Базовими причинами всіх цих конфліктів виступають порушення прав якої-небудь нації або етнічної групи, порушення рівноправності в міжнаціональних відносинах.

Об'єктом етнонаціональних конфліктів виступають ті соціальні відносини в суспільстві, що, на думку етносу, порушують їх права.

Суб'єктами виступають етнічні співтовариства, у тому числі етносоціальні організми (народності, нації). Етнос - це стійке співтовариство людей, що історично утворилося на конкретній території, має усталені зв'язки і загальні риси, специфічні особливості культури, стабільні звичаї, а також усвідомлює свою єдність і відмінність від інших подібних груп (самосвідомість). До первинних ознак етносу необхідно віднести: мову, єдність побуту, ритуали, обряди, звичаї, народну творчість, норми поведінки. Жодна з ознак не в змозі утворити етносу або привести до його зникнення. Тільки у своїй сукупності вони відображають цілісність етнічної культури.

Розглянемо декілька теоретичних підходів, які пояснюють причини появи етнонаціональних конфліктів.

Соціологічний підхід пояснює причини конфліктів за допомогою аналізу етнічних параметрів основних соціальних утворень (класи, верстви, соціально-демографічні і професійні групи). Йдеться про відмінності в соціальній стратифікації і поділі праці залежно від етнічної характеристики населення країни або регіону. У поліетнічних державах можливі процеси узурпування привілеїв одними етнічними групами за рахунок інших, формування пануючих елементів і верств у соціально-класовій піраміді за етнічною ознакою.

Соціально - економічний підхід розглядає причини етнічних конфліктів у погіршенні соціально-економічної ситуації: через нерівномірність розвитку регіонів, нерівномірність модернізації "ядра" і етнонаціональну периферію у поліетнічній державі. У разі усвідомлення економічної нерівності як національного гноблення, подібна ситуація стає основою прояву етнічної солідарності в боротьбі за рівноправність.

Слід відзначити, що зв'язок між соціально-економічним станом у країні і етнічним конфліктом може, у більшості випадків, мати складний причинно-наслідковий зв'язок. Цей зв'язок може бути прямим і опосередкованим, закономірним і випадковим, односпрямованим і взаємним.

Політологічний підхід підкреслює роль національних еліт, які інтегрують і мобілізують етнічні почуття, підігриваючи міжнаціональну напруженість, і

доводять її до відкритого конфлікту. Для цих еліт етнонаціоналізм розглядається як ідеологічна течія, яка спрямована на досягнення автономії і збереження ідентичності конкретної етнічної групи. Політичний зміст етнонаціоналізму виражається в прагненні одержати ті чи інші ознаки державності, аж до утворення і власної держави.

Важливу роль у національних конфліктах відіграє соціально-психологічний механізм. В умовах економічних і соціально-політичних криз дуже часто представники різних етносів починають шукати т.зв. винуватців сформованих труднощів. І вони обов'язково знаходяться. Як правило, їх знаходять серед яких-небудь національних меншин, тобто не своєї, чужої національності. Через подібні обвинувачення національних меншин або громадян не титульного етносу і спрямовується накопичена в суспільстві негативна енергетика, агресивність стає цілеспрямованою.

Подібна ситуація викликає відповідну захисну реакцію. Іноді така реакція може бути ілюзорною, а може стати і могутнім мобілізаційним стимулом, що згодом переростатиме у відповідну агресію, аж до екстремізму.

Проблему престижу і символів, на відміну від матеріальних інтересів, що найчастіше лежить в основі соціальних конфліктів, розв'язати набагато складніше, тому що символічні вимоги неможливо перерозподілити або вирішити через компроміс.

Протиріччя, що виникають у процесі міжетнічних відносин, можуть носити масу всіляких аспектів. Подібну картину ми можемо спостерігати в численних конфліктах на території пострадянського простору. Зробимо спробу виділити найбільш типові групи конфліктів.

Конфлікти, які пов'язані з історичним минулим. В історичній пам'яті народів назавжди зберігаються образи, приниження і горе, що їм було нанесено. Час не завжди заліковує ці рани. Об'єднання якихось факторів може викликати з минулого трагічні наслідки, дуже часто вони можуть відродитися в надзвичайно гіпертрофованому вигляді.

Територіальні конфлікти. Найбільш поширеною причиною виступає прагнення з'єднати роздроблені в минулому території або повернути старі національні кордони.

Конфлікти, пов'язані з відновленням територіальних прав депортованих народів, теж належать до подібного типу конфліктів.

Конфлікти, викликані фактичною нерівністю в економічному, соціальному і культурному розвитку. До цього типу можна віднести і нерівність у рівнях життя. У подібних конфліктах національний фактор може виступати як об'єднуючий символ для боротьби в досягненні справедливості.

Конфлікти, викликані етнодемографічними або еміграційними процесами. Одна з найбільш молодих причин конфліктів для країн Європи, що викликані масовим в'їздом іммігрантів з африканських і азійських країн. Схожу природу має проблема, пов'язана з масовим переміщенням біженців і переселенців.

Перелічені типи конфліктів, як ми уже відзначали, досить умовні. У чистому вигляді рідко ми можемо їх побачити. Найчастіше вони накладаються один на одного, стають як би "багатотиповими".

Етнонаціональний конфлікт, як і соціальний, є процесом, що протікає в тимчасових межах, має свої етапи, початок, розвиток і своє завершення. Динаміка етнонаціонального конфлікту має декілька стадій, що послідовні у своєму протіканні.

У латентний період можливе існування протиріч між національними групами, однак, поки вони не усвідомлюються, конфліктна ситуація не виникає. Коли погроза небезпеки від однієї зі сторін починає сприйматися реально, виникає конфліктна ситуація.

Відкрита стадія конфлікту починається з інциденту, що стає дійсним детонатором, часто залишаючись для більшості учасників дійсною причиною конфлікту.

На стадії ескалації національні конфлікти мають деякі особливості. У процесі загострення протистояння ми можемо спостерігати наростання інтенсивності в кожних наступних діях обох сторін. Можна виділити такі ознаки:

- по-перше, йде різке збільшення кількості учасників конфлікту, наростання йде за рахунок залучення найбільш активних сил;
- по-друге, росте кількість проблемних ситуацій і погіршується первинна проблемна ситуація;
- по-третє, конфлікт супроводжується наростанням емоційної напруги;
- по-четверте, формування стійкого образу ворога, компроміс сприймається як капітуляція, кожна зі сторін націлена тільки на перемогу. Перемога за будь-яку ціну сприймається цілком природною, а жертви при цьому цілком виправданими. Домінування ірраціональних установок орієнтує сторони на можливість і необхідність застосування насильницьких методів;
- по-п'яте, ескалація національних конфліктів може супроводжуватися залученням третіх сил. Це може відбуватися, коли конфлікт доходить до стадії "генералізації". Глибинні протиріччя, у свою чергу, породжують нові вогнища протиріч.

Будь-який конфлікт, а особливо міжнаціональний, найкраще попередити, не доводити виходу його з латентної стадії. Крім загальних прийомів і способів



роботи з конфліктами, існує цілий ряд специфічних особливостей, характерних для даної сфери.

1. Необхідно зрозуміти суть національного конфлікту і використовувати методи національної політики. Етнічним групам повинні бути створені гарантії щодо їхніх інтересів. Будь-яке обмеження веде до наростання негативних тенденцій.

2. Стратегічною метою національної політики держави повинне бути прагнення до усунення розходжень між регіонами<sup>1</sup>, де живуть різні етнічні групи

3. Враховуючи важливість економічного фактора, необхідно пам'ятати, що домінантою етнічних конфліктів завжди виступає політика.

4 Важливим для поліетнічних держав є проблема взаємин центру з регіонами. Наповнення достатніми політичними й економічними повноваженнями національних регіонів дозволить відсунути на другий план чисто етнічний аспект.

5. Екстремісти використовують національну ідею у своїх інтересах тільки тоді, коли для цього є явні або приховані провали в національній політиці, тому в центрі уваги повинні бути "болючі точки". Розв'язання цих проблемних вузлів може позбавити базу для національних екстремістів.

Постійне удосконалення практики розв'язання етнонаціональних конфліктів дало можливість появи так званих альтернативних методик. Суть цього методу у використанні нестандартного, неординарного набору варіантів рішення конфліктів, наприклад, "територія в обмін на мир", економічні або територіальні поступки в обмін на пільги, відновлення прав конкретної етнічної групи. Головною на сьогодні можна вважати появу реальних передумов, щоб при розв'язанні виниклих конфліктних ситуацій уникнути використання насильства.

## **6. Міжконфесійні конфлікти**

Релігійні конфлікти виникають в духовній сфері життя суспільства і торкаються питань віри і духовних цінностей. Релігійні конфлікти належать до групи конфліктів цінностей, тому об'єктом аналізу є релігійна свідомість, релігійні уявлення і форми релігійного життя соціокультурних об'єднань людей.

Релігійний конфлікт - це зіткнення і протидія між носіями релігійних цінностей (від окремих носіїв - віруючих до конфесій), яка обумовлена відмінностями в їх світобаченні, уявленнях і ставленні до Бога, різною участю в релігійному житті.

За своїми характеристиками релігійні конфлікти є соціальними, оскільки сама релігія є духовною основою людського суспільства.

Релігійні конфлікти мають політичний аспект, оскільки більшість націй формувалася на основі однієї загальної релігії. Більшість сучасних конфліктів європейських і азійських держав виникли через прагнення національно-

релігійних меншин цих країн до політичної і релігійної незалежності. На сьогодні чисто релігійних конфліктів немає, за своїм змістом вони швидше національно-релігійні або релігійно-політичні.

Ідеологічний аспект виражається в різних поглядах на взаємозв'язок між релігією і політикою. Серед різноманіття різних поглядів можна виділити з даного питання три підходи. Перший підхід полягає в тому, що релігія і політика - це два різних світи, які не перетинаються. Другий підхід ряду дослідників стверджує, що релігія об'єднує людей для віддзеркалення зовнішньої загрози, подолання внутрішніх проблем. Третій підхід стверджує повну тотожність релігії з політикою.

Історичний аспект дозволяє точніше розібратися з генезисом конфліктів, а так само із зовнішніми межами у просторі та часі. Наприклад, існують так звані "вікові конфлікти" між церквою і державою, між світовими релігіями, які продовжуються впродовж всього періоду існування цих вірувань у всіх країнах світу. Є конфлікти, які мають конкретну межу, наприклад, конфлікт, пов'язаний з розколом церков в 1054 р. Будь-яка релігія має історичний характер.

Релігійним конфліктам властиві психологічні характеристики. По-перше, будь-який конфлікт - це багатомірне психологічне явище, що потребує духовних та фізичних сил, а іноді і жертв, і матеріальних втрат. По-друге, типи поведінки людей в конфлікті від агресивної до таких проявів, коли людина схильна уникнути конфліктної ситуації. Найбільш небезпечним є релігійний фанатизм - нетерпиме, вороже ставлення до інших віросповідань, думок і дій, які можуть мати загрозу для їх релігії. Фанатизм небезпечний і для самої релігії, бо насадження релігії через насильство дискредитує її духовне єство.

Об'єктивними причинами релігійних конфліктів потрібно вважати ті, які виникли на протистоянні інтересів віруючих різних релігій, взаємовиключних формах організації релігійного життя, загострення проблем між церквою і державою.

Внутрішні, суб'єктивні причини необхідно розглядати через мотиви, які визначають дії кожного учасника конфлікту.

Аналізуючи причини протистояння різних конфесій, часто можна помітити, що вони зводяться до задоволення інтересів відповідних суспільних груп, які пов'язані з конкретними формами релігійних організацій і відносинами між священнослужителями і "миряними".

У різних церквах нагромадилися певні відмінності, які об'єктивно вступають в протистояння і можуть бути вирішені тільки через конфлікт.

Догматичні відмінності. Так, православні дотримуються в незмінному вигляді символу віри, проголошеному першим і другим Вселенськими Соборами, догмату про Божу природу Христа, догмату про рівність і єдиносутність Бога Духу Святого з Богом Отцем і Богом Сином, тоді як католики додали твердження про походження Святого Духу не тільки від Отця, але і від Сина, прийняли догмати про чистилище, "непорочне зачаття" і вознесіння Діви Марії, про непогрішність папи в справах церкви і віровчення. Не може бути прийнятим для православ'я і протестантський догмат про

порятунок власною вірою, який усуває церкву і духовенство як посередника між людиною і Богом.

Церковно-організаційні відмінності пов'язані з відмовою вважати папу намісником Христа на землі. Єдиним главою церкви є сам Господь. Непримиренною є відмова протестантів від ієрархії священників, де кожний віруючий може проводити богослужіння. Православ'я не визнає світської влади за єпископами і чернечі ордени. У протестантів немає чернецтва.

Обрядові відмінності полягають в тому, що, окрім католиків, всі служіння проводяться національними мовами.

Місіонерські відмінності - православ'я не вітає насильні способи для залучення в свою віру.

Політичні відмінності - православ'я не претендує на світську владу, не бере участі самостійно в політичній боротьбі.

Моральні відмінності - православ'я звертається до вільного людського серця. Католицизм апелює до покірності і сліпої слухняності.

Залежно від характеру цінностей і поглядів, які стикаються в релігійних конфліктах, вони можуть бути - антагоністичними і неантагоністичними, явними, таємними, зовнішніми, внутрішніми.

Суб'єктами релігійних конфліктів можуть бути:

- індивід - індивід;
- індивід - соціальна група;
- індивід - суспільство;
- суспільні інститути - релігійні нетрадиційні організації;
- держава - церква.

Релігійні конфлікти не схожі один на інший, тому достатньо проблематично говорити про стандартизовані способи їх вирішення. На жаль, на сучасному етапі залишилася більшість об'єктивних причин, які у минулому породжували релігійні конфлікти. В той же час, саме життя дає приклади, як вирішувати релігійні конфлікти і уникати розколу церкви. Прикладом може служити так званий ойкуменський рух в християнському світі і не тільки.

## **7. Конфлікт культур і духовних цінностей**

Сьогодні в світі налічується близько 200 держав і більше 4000 культур. Поняття "культура" в науковій літературі означає специфічний спосіб організації і розвитку життєдіяльності людей, представленої в продуктах матеріальної і духовної праці, системи соціальних норм, духовних цінностей, сукупність відносин до природи, до себе, між собою. Культура включає, як би, загальні відмінності людського життя від біологічного. Культура характеризується особистою свідомістю і поведінкою людини в конкретних сферах життя суспільства (культура поведінки, культура праці, політична культура).

Культуру прийнято розглядати матеріальну і духовну, залежно від видів виробництва - матеріального і духовного. Різноманіття сфер матеріальної і

духовної діяльності, а так само їх результатів, дозволяє говорити про різноманітність світу культур. Подібне різноманіття створює об'єктивну базу для численних зіткнень і суперечностей, особливо коли йдеться про групову солідарність представників якої-небудь культури. Саме групова солідарність і стає основним чинником прояву агресії.

У глибоку давнину йде своїм корінням протистояння людей, поділених за принципом - "МИ" - "ВОНИ". Численні відмінності дозволили сформувати надзвичайно живучу формулу: "МИ - це добре. ВОНИ - це погано".

Мобільною формою духовної агресії людей виступає натовп. Саме натовп дуже часто виступає як суб'єкт в конфлікті. Подібне об'єднання, як би цементує загальний інтерес, формує загальну мету, створює групове психоенергетичне поле (егрегор), в рамках якого свідомі процеси протікають на рівні енергетичних потоків. Зв'язок людини і егрегора є прямий, люди заряджають його своєю біоенергією, так і зворотній егрегор заряджає лояльну до нього людину. Подібні егрегори виробляються поколіннями людей, найбільші з них утворені релігіями, Ідеологіями, етнічною пам'яттю, а так само культурами.

Конфлікти цінностей бувають такими: конфлікт між свободою і рівністю, справедливістю і нерівністю, колективізмом і індивідуалізмом, ксенофобією і відвертістю до світу, демократією і авторитаризмом. Конфлікти цінностей роблять помітний вплив на суспільні процеси, прискорюючи їх протікання або ж гальмуючи.

Конфлікт культур - це насильство, яке не знає страху смерті: людина будь-якої культури при загрозі її втрати втрачає сенс свого існування. Саме тому, що подібні конфлікти найбільш ірраціональні, існує реальна загроза, що у разі їх виникнення вирішення його в практичному плані буває вкрай важким або навіть неможливим.

Спроба вирішення конфлікту культур вимагає нетрадиційних методів аналізу і розуміння його природи. Подібна необхідність виходить з того, що ці конфлікти є конфліктами співтовариств, зіткнення різних культурних основ життя.

Договір як спосіб врегулювання в умовах конфлікту культур несе дещо незвичайну функцію, а саме функцію, фіксує умови фактичного роз'єднання конфлікуючих сторін. По суті, це договір про неможливість домовитися. Поява локальних конфліктів культур робить неможливим подальше розуміння загальної смислової основи співіснування. Виникає розуміння необхідності співіснування однієї істини, загальної для всіх культур. Такий підхід є новим змістом культурної толерантності - визнання права на існування та визнання інших цінностей і культурних зразків.

## **8. Юридичний конфлікт**

Коли ми говоримо про конфлікт, маємо на увазі протистояння суб'єктів, які мають протилежні (несумісні) інтереси. Юридичний конфлікт в його "чистому" вигляді можна представити як протистояння суб'єктів права з приводу використання, порушення або тлумачення правових норм. Об'єкт конфлікту, його суб'єктивна складова, учасники, мотивація їх поведінки

повинні мати правові ознаки, а сам конфлікт повинен викликати юридичні наслідки.

Природа юридичного конфлікту виявляється, по-перше, в можливості контактів з державними органами і правом, реальній ув'язці з діючими державно-правовими структурами і інструментом. По-друге, в проблемі конфлікту повинні простежуватися правові відносини обох сторін, або ж всієї проблеми в цілому.

Предметом конфлікту слід вважати об'єктивно існуючу проблему, вона може бути колізією або соціально-правовою проблемою владних відносин або правового оформлення.

Об'єкт конфлікту - це певний дефіцитний ресурс, що лежить на перетині інтересів різних суб'єктів права. Об'єкт може і не мати правових ознак, проте оволодіти ними можна тільки через юридичні процедури. Об'єкт може бути нероздільний, тоді для вирішення потрібні принципові полярні рішення або юридичні процедури по сумісному володінню об'єктом. Юридичний конфлікт може і не мати об'єкта, коли йдеться про теоретико-правову суперечку (когнітивний юридичний конфлікт), або при міжособовому домінуванні, яке з часом може набути правових ознак.

"Чистим" юридичним конфліктом слід визначати спір з приводу права:

- а) конфлікт, породжений суперечностями між двома або декількома нормативними актами;
- б) конфлікт, викликаний суперечностями між нормою права і процесуальною практикою;
- в) конфлікт, який виник унаслідок суперечності між двома або декількома процесуальними актами;
- г) конфлікт, що виник з одним актом права при взаємовиключному його розумінні, тлумаченні, використуванні або виконанні.

Змішаний або перехідний юридичний конфлікт починається, як правило, незалежно від правових норм і сфери правових відносин, проте з часом повинен набувати юридичного характеру.

Когнітивний юридичний конфлікт відображає глибокі суперечності методологічного характеру між ученими і юристами -практиками.

"Помилковий" юридичний конфлікт виникає внаслідок чотирьох типових ситуацій:

- 1) сторона конфлікту вважає, що знаходиться з іншою стороною в правових відносинах, яких насправді немає;
- 2) сторона (сторони) не знає, що знаходиться в правових відносинах з іншою стороною;
- 3) сторона конфлікту помилково вважає дії іншої сторони незаконними;
- 4) дії іншої сторони вважаються правомірними, проте це є помилковою думкою.

У динаміці юридичного конфлікту закономірно відображаються всі стадії і етапи, які характерні для будь-якого соціального конфлікту. В змішаних конфліктах правові елементи виявляються не відразу, торкаються не всіх його

учасників, тому на деяких етапах виявляється своя специфіка дій і деякі елементи боротьби.

Закінчення юридичних конфліктів може виявлятися в таких видах.

Згасання - тимчасове припинення протидій при збереженні головних ознак конфлікту.

Вирішення - це спільна діяльність учасників конфлікту, направлена на розв'язання проблеми, яка призвела до зіткнення.

Врегулювання - це зняття суперечності, якій допомагає "третя сторона".

Скасування - це дії, які ліквідують головні структурні елементи і ознаки конфлікту.

Переростання - це процес, коли дії сторін переростають в нові форми протистояння, при цьому може відбуватися зміна предмета і об'єкта протистояння.

## **9. Економічний конфлікт**

Під економічним конфліктом розуміється протиборство суб'єктів соціально - економічних відносин з приводу дефіциту економічних ресурсів, для подолання якого необхідно використовувати економічні, соціальні або політичні способи. Слід постійно мати на увазі, що практично в будь-якому соціальному конфлікті можуть бути присутні економічні складові.

Предметом в економічному конфлікті є об'єктивно існуюча або представлена проблема, заради якої сторони вступають в боротьбу.

Об'єктом економічного конфлікту можуть стати ринки збуту, споживачі, фінанси, заробітна платня, тобто все, що має відношення до ринку.

Основні лінії суперечностей.

1. На першому місці за своєю конфліктогенністю знаходиться лінія суперечностей, яка розділяє власника і найманого працівника. Подібні суперечності можна розбити на декілька груп:

а) суперечності, пов'язані з низькою заробітною платнею;

б) суперечності, пов'язані з невивплатою (затримкою) заробітної платні;

в) незабезпечення найманих робітників роботою, яка забезпечила б їм стабільний заробіток.

2. Друга лінія суперечностей відбувається між підприємцями і державними структурами, які регулюють підприємницьку діяльність.

3. Суперечності між різними професійними категоріями громадян через прагнення перерозподілу ресурсів на свою користь.

До форм трудового конфлікту можна віднести:

- 1) критичні виступи на загальних зборах;
- 2) колективне звільнення на знак протесту;
- 3) страйк;
- 4) масові демонстрації і мітинги;
- 5) саботаж;
- 6) бунт.

До цих форм можна додати ще ряд специфічних, часто вживаних форм: перекриття магістральних доріг і вулиць, пікетування, марші, голодовки.

Визначення сторін соціально-економічного конфлікту походить з визначення ества типу конфлікту. По суті, в конфлікті можуть брати участь будь-які соціальні групи, які ведуть боротьбу за економічний статус і матеріальні ресурси.

Учасники трудових конфліктів, як правило, достатньо чітко відображаються на законодавчому рівні. У нас це ст.3 Закону України "Про порядок вирішення колективних трудових суперечок (конфліктів)" і ч. 2 ст. 13 Конституції України.

Динаміка конфлікту, як правило, включає особливості протікання у відкритій фазі, пов'язаній з наявністю нормативних актів, які можуть впливати на спосіб протікання конфлікту на цій фазі.

Вирішення конфліктів на макрорівні відбувається перш за все через співпрацю. Взаємний інтерес сторін в стабільності системи і наявність мінімальної законодавчої бази створює умови для врегулювання виниклих конфліктів.

При виникненні економічного конфлікту величезне значення відіграють умови, які не дозволили б перекласти протистояння на рейки агресії і руйнування, а перевели б процес в стан переговорів. Деякі принципи організації

переговорів в ситуації трудового конфлікту були розроблені вже давно. До них відносяться такі:

1. Кожна із сторін повинна визнати право на існування одна одної і право мати власний погляд.

2. Учасник конфлікту повинен визнати наявність розбіжностей.

3. Всі учасники визнають правила процедури переговорів. До процесу переговорів можна додати т.зв. "психологічний супровід", який включає: стриманість від розширення і поглиблення конфлікту, дотримання попередніх домовленостей, добра воля, пошук загальних цінностей.

Як різновид економічного конфлікту можна розглядати трудові конфлікти.

Трудовий конфлікт - це зіткнення інтересів, думок і оцінок між представниками різних груп з приводу трудових відносин.

Предметом індивідуального трудового конфлікту є індивідуальне право на працю і відповідні умови його реалізації, якими володіє конкретна особа у сфері трудових відносин. Якщо є договір на виконання роботи або послуги з особою, що не числиться в штаті організації, то порушення такого контракту не обумовлює виникнення трудового конфлікту, оскільки виникаюча при цьому суперечка вирішується в рамках цивільно-правових відносин. До індивідуального трудового конфлікту можуть бути віднесені суперечки, що виникають між працівником і працедавцем, джерело яких знаходиться в постійних трудових зв'язках і відносинах, приводом для яких є дії (бездіяльність) або вимоги, що виходять за рамки трудового договору.

Достатньо широке коло причин організаційно-господарського і суб'єктивного характеру дозволяють звести індивідуальні трудові конфлікти до двох видів.

1. Трудові конфлікти, що виникають між працівником і адміністрацією підприємства, установи, організації з питань встановлення нових або змінення існуючих умов праці, ще не урегульовані трудовим законодавством або іншими нормативними актами про працю.



Такі суперечки носять неперозовний характер і повинні вирішуватися адміністраціями і суспільними організаціями в рамках їх компетенції.

2. Трудові конфлікти, що виникають між суб'єктами трудових відносин з питань вживання вже діючих нормативних актів про працю. Це суперечки позовного характеру і повинні розбиратися в установленому порядку.

Все вище перелічене створює тільки конфліктну ситуацію, яка ще не є трудовим конфліктом. Для того щоб він виник, необхідні контр-дії іншої сторони, спрямовані на захист своїх прав і інтересів.

Під колективним трудовим конфліктом розуміються неврегульовані розбіжності між працівниками і працедавцями з приводу встановлення і зміни умов праці, виконання колективних договорів, угод з питань соціально-трудова відносин.

Тут так само не будь-які розбіжності слід оцінювати як колективний трудовий конфлікт, а тільки ті, які стають неврегульованими. Як і індивідуальні трудові конфлікти, колективні бувають двох видів.

Серед предметів суперечок таких конфліктів можуть бути не лише проблеми праці та її умови, але і різного роду соціально побутові проблеми, пов'язані, наприклад, зі встановленням пільг для певної категорії працівників. Економічна ситуація в країні також може впливати на динаміку колективних трудових конфліктів.

Форми організованої боротьби працівників в захисті своїх прав достатньо різноманітні. Серед них - колективні страйки, пікетування органів влади, мітинги, серед гострих форм групового опору можна відмітити голодовки, поломка устаткування, саботаж, а також різні форми акцій громадянської непокори, включаючи свідоме порушення суспільного порядку з метою залучення уваги громадськості й влади.

Страйк - це крайній, винятковий захід боротьби. Він застосовується найманими працівниками для досягнення своїх цілей і примушує роботодавця до виконання вимог працівників, тобто є своєрідним методом врегулювання колективного трудового конфлікту, який вже вийшов з латентної стадії.

Самі страйки не є однорідними за своїми формами. Так, вони бувають декількох видів:

1. "звичний страйк" - це коли працівники припиняють виробництво і залишають свої робочі місця;
2. "робота за правилами" або "страйк по-італійськи" - це коли працівники не припиняють роботи. Найстрогіше дотримання всіх правил технічної експлуатації, техніки безпеки звичайно приводить до яких-небудь збоїв в роботі;
3. "звільнення роботи" - це коли виробництво продукції не припиняється повністю, а лише скорочується її обсяг або який-небудь сегмент процесу.
4. "пульсуючий страйк" - це часткове, короткочасне припинення роботи або всіма, або на якому-небудь етапі виробничого циклу.

Слід знати, що право на страйк в будь-якій формі його проведення є конституційною формою захисту своїх прав громадянами.

## Лекція 6.

### Керування конфліктами

#### План

1. Сутність керування конфліктами та їх діагностика.
2. Методи регулювання конфліктів.
3. Моделі і стилі виходу з конфлікту.

#### Література:

1. *Анцупов А. Я., Шитлов А. И.* Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999. - Розд. VII; VIII.
2. *Зеркин Д. П.* Основы конфликтологии: Курс лекций. Лекция 9. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.
3. *Кабушкин Н. И.* Основы менеджмента. - Минск: Амалфея, 1998. - Из. 238-250.
4. Конфликтология / Под редакцией А. С. Кармина. - Спб.: Лань, 1999. - Гл. 12.
5. *Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. -М.: Инфра-м, 1996.
6. *Уткин Е. А.* Конфликтология. Теория и практика. - М.: Экмос, 1998. - С. 94-132.

### 1. Сутність керування конфліктами та їх діагностика

Як ми вже неодноразово переконувалися, можливість конфлікту існує, практично, в будь-якій сфері життя людини. Конфлікти являють собою ескалацію суперництва і протистояння між людьми. Тому проблеми соціальної гармонії і суспільного спокою завжди примушували шукати шляхи врегулювання соціальних конфліктів через можливість впливу на причини конфліктної ситуації, щоб таким шляхом попередити настання конфліктних дій. Здатність впливати на причини конфлікту дає можливість спрогнозувати саме

конфліктне протистояння, його результати, а так само попередити негативні наслідки.

Проблеми врегулювання конфліктів являють собою окрему частину сфери керування проблемними соціальними процесами. Велике значення має фундаментальна установка того, що конфлікт є об'єктивним соціальним явищем і можливою рушійною силою розвитку. Суть поняття "керування конфліктами" досить багатопланова. В конфліктології процес керування конфліктами включає декілька самостійних комплексів заходів: попередження, регулювання і розв'язання конфліктів.

Отже, керування конфліктами є цілеспрямованим впливом на процеси конфліктних взаємодій, що має метою забезпечення конструктивного вирішення проблем, які стали предметом конфлікту, таким чином "керування конфліктами" повинне зрівноважити два суперечливих чинники дії цього соціального явища на суспільство: конструктивного і руйнівного.

Керування конфліктами передбачає:

- переведення його в сферу раціональної діяльності і взаємодій людей;
- продуманість впливу на конфліктну поведінку суб'єктів з метою досягнення бажаного результату;
- обмеження протиборства рамками конструктивного залучення в суспільний процес.

Реалістичність процесу управління конфліктами обумовлена рядом необхідних умов. Серед них:

- об'єктивне розуміння конфлікту як реальності;
- визнання можливості активного впливу на конфлікт і перетворення його в саморегулюючу систему;
- наявність матеріальних, політичних, духовних, інформаційних та інших ресурсів;
- наявність правової основи управління конфліктами;
- здатність соціальних суб'єктів до узгодження своїх позицій, інтересів і поглядів;
- наявність в системі управління інститутів, форм і механізмів, здатних виконувати медіаторні і арбітражні функції.

Реальні умови керування конфліктами передбачають систему певних принципів, які визначають її характер і ефективність.

**Принцип об'єктивності** вимагає адекватного розуміння і реалістичної оцінки конфліктних дій; будь-яка форма суб'єктивізму може привести до помилкових рішень або неправильного використання насильства.

**Принцип конкретно - історичного підходу** не дає можливості звести всі конфлікти до якої-небудь однієї універсальної схеми, бо конфлікти є різноманітними і за формою, і за змістом. Окрім цього, характер дії на нього може залежати від конкретно-історичних обставин: країни, часу, місця, культури, природи протилежних суб'єктів.

**Принцип плюралізму і багатоваріантності** несе в собі необхідність і можливість різних способів, методів і технологій впливу на конфлікти.

**Принцип гласності** передбачає інформування про конфліктну ситуацію зацікавлених груп, формування суспільної думки. Замовчування конфлікту, як правило, приводить тільки до поглиблення конфронтації.

**Принцип демократичності** служить надійним способом захисту інтересів не тільки більшості, але і меншості, по суті, механізми демократії направлені на зняття суперечностей і антагонізму, які породжують конфлікти.

Технологічні підходи, які використовуються в конфліктному менеджменті:

- легалізація конфліктів - визнання конфліктів органами влади і інтеграція їх в систему державного управління;
- ♦легітимізація конфліктів - визнання конфліктів як соціального стимулятора і включення їх в механізми соціального регулятора;
- інституціалізація конфлікту - створення системи організацій щодо керування конфліктами;
- раціоналізація конфліктів - сприяння і розкриття у межах соціального і правового порядку з метою перетворення їх із стихійних форм в раціональні.

У цілому можна розглядати всі інститути громадянського суспільства з позицій неформального впливу на протікання конфліктів, в той же час державні інститути влади і управління повинні забезпечувати офіційне і публічне регулювання конфліктних ситуацій.

Багато ступінчастість вирішення конфліктів дозволяє виділити в них, як мінімум, три етапи: першим з них є - діагностика конфлікту.

Діагностика будь-якого конфлікту починається з аналітичного етапу, під час якого необхідно зробити низку оцінюючих заходів. Серед моделей завершення конфліктів виділяються найтипівіші: "переможець - переможений", "переможець - переможець", "переможений - переможений". Через виділення "ціни" перемоги в конфліктології введені додаткові поняття: "максимальний виграш", "мінімальний програш", "взаємний виграш", "з'єднання виграшу і програшу", "синтез конфліктуєчих протилежностей". При діагностиці

реального конфлікту за його можливим результатом слідує чітко визначати, який з варіантів завершення конфлікту найбільш бажаний для кожної із сторін.

Приставаючи до діагностики, необхідно пам'ятати, що можливими є два варіанти вирішення конфлікту: повний і неповний.

**Повним** вирішенням конфлікту можна вважати або усунення суперечності, або перетворення причин чи предмета конфлікту.

**Неповним** вирішенням конфлікту вважається такий стан, коли усунені тільки незначні елементи конфлікту, перш за все це може бути характер протистояння і його мотиваційна база. Незважаючи на те, що залишається можливість продовження конфлікту, неповне вирішення конфлікту не можна прямолінійно розглядати як помилкову дію. Подібні варіанти вирішення конфліктів можуть бути застосовні до "вічних" конфліктів (протистояння світових релігій, політичних діячів, ідеологічне протистояння), які так само можуть бути періодично пом'якшені.

Вирішення конфліктів не може вестися без попередньої підготовчої роботи, для якої необхідні такі передумови:

- необхідна достатність зрілості конфлікту, коли ідентифікувалися його суб'єкти, сформувалися їх позиції, виявилася їх протилежність і агресивність;
- поява потреби у вирішенні конфлікту у самих суб'єктів;
- наявність необхідних способів і ресурсів для вирішення конфлікту.

Процедура діагностики конфлікту може вміщати такі дії:

- а) опис явних ознак прояву;
- б) виявлення рівня розвитку конфлікту;
- в) виявлення причин конфлікту і його природи (об'єктивна або суб'єктивна); вимірювання інтенсивності протистояння;
- г) виявлення сфери поширення конфлікту.

Кожна з процедур діагностики передбачає об'єктивну оцінку. При аналізі детермінуючих чинників дуже важливим є відокремлення проблемної ситуації від самих конфліктів, оскільки вони не завжди можуть відповідати один одному і тому існує реальна можливість безконфліктного вирішення.

Аналітичний етап роботи включає збір і оцінку інформації з таких проблем:

- а) об'єкт конфлікту (характер, цінність, ступінь дефіцитності, можливість його розподілу);
- б) опонент (загальні відомості, психологічні якості, особисті цілі і інтереси, наявність помилок і слабкості);
- в) позиції суб'єктів;
- г) чинники, які сприяють конфлікту, джерела;
- д) соціальне середовище;
- е) вторинна рефлексія.

Аналітичний аспект діагностики конфлікту можна вважати завершеним, коли вдалося виділити критерії, за допомогою яких можливе його розв'язання.

Після завершення конфлікту доцільно провести оцінку помилок, поведінки всіх сторін, по можливості зняти дискомфорт у взаємостосунках з оточуючими та колишнім опонентом і, таким чином, мінімізувати негативні наслідки конфлікту у власному стані та поведінці.

## **2. Методи регулювання конфліктів**

Далеко не всі конфлікти можна попередити, тому важливе місце як в кризовому менеджменті, так і в управлінських методах в цілому, повинне відводитися методам регулювання конфлікту.

**Регулювання** - це окрема форма вирішення конфліктів, яка полягає в тому, що в усуненні суперечностей між опонентами бере участь третя сторона. Залучення третьої сторони можливе навіть і без згоди учасників конфлікту. Під регулюванням конфлікту можна вважати такі дії, які ставлять собі за мету ослабити сам процес боротьби або перевести гостроту відносин в іншу площину, або на інший рівень відносин. Отже, проблема регулювання конфлікту - це проблема обмеження його негативної дії на суспільні відносини і перекладення його в суспільно допустимі форми розвитку. Конфлікт, який регулюється, є контрольованим конфліктом, а тому прогнозованим.

Процес регулювання може включати декілька етапів:

1. початок дій - це виявлення і визнання конфлікту як реальності як для самих учасників, так і для оточуючих або громадськості. Дуже часто це зробити досить важко, бо його хочуть приховати як небажаний. Необхідно мати на увазі, що приховати хочуть обидві сторони;

2. об'єктивна аналітика конфлікту;

3. інституціоналізація конфлікту, коли відбувається визначення правил і норм його протікання, що дозволить ввести конфлікт у форми і межі, прийнятні для суспільства, а також створити можливість передбачати протікання процесу конфлікту;

4. легітимізація конфлікту передбачає визнання суб'єктами яких-небудь суспільних норм і зобов'язань їх дотримуватися;

5. переведення процесу протистояння, багато в чому стихійного, в організований, менш агресивний і руйнівний за своїми діями і можливими наслідками.

Серед численних методів регулювання конфліктів можна виділити заходи щодо поступового його ослаблення шляхом переведення в інші сфери відносин. Широку практику одержав метод ослаблення конфлікту через переорієнтацію протиборствуючих сторін на зовнішню загрозу. Такою загрозою може стати і раптово виникаюча проблема.

**Усунення конфлікту** слід розглядати як самостійний метод припинення конфлікту. Його не слід плутати з вирішенням конфлікту. Процес припинення конфлікту відбувається шляхом дії зовнішньої сили, яка ліквідує або усуває головні структурні елементи конфлікту. Подібний метод силового розведення конфлікуючих сторін застосовується швидко і рішуче. Подібні дії мають сенс,

а часто і виправдані, коли результатом їх буде порятунок життя людей, усунення агресії, збереження від знищення великої матеріальної цінності. Дефіцит часу теж може відігравати істотну роль.

Усунення конфлікту можливо провести за допомогою таких заходів:

- а) примусове усунення (відчуження) одного з суб'єктів конфлікту від активної протидії (мова не обов'язково повинна вестися про насильницькі дії);
- б) виключення можливості для взаємних протидій на тривалий період часу;
- в) усунення або ліквідація самого об'єкта конфлікту або якого-небудь дефіциту.

Одним з варіантів припинення конфлікту можна розглядати і такий керівний метод, як раціоналізація відносин, результатом якого можуть стати обставини для ухвалення не зовсім вигідних пропозицій обома сторонами в той час, що дозволив припинити протиборство.

У разі коли керівник упевнений в керуваності процесів, що відбуваються в його організації, він може застосувати метод стимулювання конфлікту.

**Стимулювання конфлікту** - це вид діяльності, направлений на провокацію і стимулювання конфлікту. Подібне стимулювання виправдано тільки за умови, що конфлікт носить конструктивний характер і повністю контрольований. Способи стимулювання можуть бути найрізноманітнішими, але найголовніше, вони повинні бути конструктивними, інакше наслідки можуть виявитися не такими, як чекали.

Серед різноманіття способів і тактик розв'язання конфліктів можна виділити тактику ухилення від конфлікту або метод уникнення. Підставою для виділення подібної тактики можна вважати ступінь готовності (не готовності або не здатності) однієї, або навіть обох сторін, почати активну протидію одна проти одної.

**Метод уникнення** (ухилення) можуть використовувати різні учасники конфліктного протистояння, як безпосередні учасники, так і ті, хто за своїм статусом може або повинен виступати в ролі посередника для його регулювання. Суть такого методу полягає в ігноруванні самої суті конфліктної ситуації, у відмові від визнання її існування, в самоусуненні, як у фізичному, так і в психологічному значенні. Це може виражатися в тому, що людина в конфліктній ситуації не проявляє яких-небудь дій ні після її вирішення, ні при зміні ситуації. Як будь-який метод, він має свої плюси і мінуси.

Розглянемо в подібному методі спочатку плюси.

Даний метод можливий до використання практично відразу і тому не вимагає додаткових ресурсів; дає можливість тимчасового відстрочення від переходу до її активної частини. Таке відстрочення може навіть запобігти конфлікту, коли в ході його може виявитися неістотність причини конфлікту, або може статися перегляд однієї із сторін своїх первинних цілей.

Розглянемо недоліки подібного методу.

У разі, коли причина конфлікту дуже значна для однієї із сторін, а друга вибрала подібний метод, може реально відбутися ескалація конфлікту. В кожній конкретній конфліктній ситуації необхідна реальна оцінка ступеня

важливості для кожної зі сторін предмета конфлікту, бо тактика затягування може тільки законсервувати проблему, результатом чого може бути перехід однієї зі сторін до загострення протистояння.

При всій спірності подібного методу регулювання конфлікту він може бути застосований, проте тільки за певних ситуацій. Розглянемо деякі з них.

- Дуже часто причинами конфліктних ситуацій можуть виступати неістотні, що відкривають тільки частину глибинних передумов конфлікту. В подібних ситуаціях вступ до протиборства можна розглядати як марну витрату сил, яка не зможе конструктивно закінчити конфлікт.
- Тимчасові параметри так само можуть вплинути на ухвалення такого методу поведінки. Виправданням можуть виступати більш важливі проблеми, відвернення від яких може принести більшу втрату.
- Момент обмеженості інформації про предмет конфлікту, необхідність додаткового часу для добору даних для можливого ефективного завершення конфлікту.
- Ухилення від конфлікту також можна вважати адекватним за ситуації, коли одна зі сторін просто не в змозі на рівних вступити в протистояння або для успішного його вирішення. Це можуть бути і суб'єктивні чинники однієї зі сторін, зміна яких через певний час може сприятливо вплинути на результат зіткнення.

Зустрівшись з конфліктною ситуацією, не варто, як ми вже знаємо, шукати причини конфлікту між людьми тільки через несхожість їх характерів. Якщо це не є виключною причиною, то ця несхожість виступає одним з факторів конфліктного протистояння. Серед методів впливу на конфліктну ситуацію можна розглянути структурні методи, до яких відносяться роз'яснення вимог до роботи, використання загально-організаційних комплексних цілей і використання системи винагород.

Роз'яснення вимог до роботи. Рівень інформованої, а точніше її перекрученість і неточність є однією із серйозних причин багатьох конфліктних ситуацій, тому даний метод передбачає всебічне роз'яснення того, які результати очікуються від кожного, якими повинні бути їхні рівні, канали інформації, системи повноважень і відповідальності, а також чітко визначена політика, процедури і правила. Ясність системи організації роботи може бути



тут недостатньою, ясність повинна бути на особистісному рівні, усі повинні добре розуміти, чого від них чекають і в якій ситуації.

Координаторські й інтеграційні механізми. Одним із результативних методів впливу на управління конфліктною ситуацією можна розглядати застосування координаційного механізму, що складається з ланцюга команд. Цей метод, розроблений представниками адміністративної школи керування, спрямований на встановлення ієрархії повноважень, що сприяє впорядкуванню взаємодії людей і прийняттю рішень усередині організації.

В управлінні конфліктною ситуацією дуже корисні засоби інтеграції, такі як управлінська ієрархія, використання служб, що здійснюють зв'язок між функціями, міжфункціональні групи, цільові групи і наради з представниками різних відділів. Дослідження західних учених показують, що організації, що підтримували необхідний для них рівень інтеграції, домагалися більшої ефективності, ніж ті, які не зробили цього.

Загально-організаційні комплексні цілі. Встановлення подібної мети, як структурного методу, вимагає поєднання зусиль великої кількості людей, які були задіяні у груповій діяльності. Ідея, що закладена в ці вищі цілі, - направити зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети, щоб вона стала метою кожного.

Структура системи винагороди. Винагороди можна використовувати як метод впливу на конфліктну ситуацію, тому що це може впливати на поведінку людей, задіяних у протистоянні, і за певних обставин уникнути дисфункціональних наслідків. Люди, що вносять свій внесок у досягнення загально-організаційних комплексних цілей, допомагають і намагаються підійти до вирішення проблеми комплексно, повинні винагороджуватися. Величезне значення має ситуація, щоб система винагород не заохочувала неконструктивного поведінку окремих осіб або груп.

Систематичне скоординоване використання системи винагород і заохочень тих, хто сприяє здійсненню саме загально-організаційних цілей, допомагаючи людям зрозуміти, як їм варто поводитись в конфліктній ситуації, повинне повністю відповідати прагненню керівництва.

Оцінкою керуючих дій на вирішення конфліктів повинні виступати показники конструктивності їх розв'язання - ступінь вирішення суперечності, який лежав в основі конфлікту, і перемога в протистоянні того опонента, який був правим. З такою позицією слід погоджуватися, адже чим повніше зняте конфліктне протистояння між його учасниками, тим більше упевненості в тому, що між ними надалі протистояння не переросте в конфліктне протистояння або протистояння. Перемогу справедливості в конфлікті необхідно розглядати як ствердження істини, справедливості, оптимізації соціально-психологічного клімату в організації або групі. В той же час необхідно пам'ятати, що у протилежної сторони так само присутні свої інтереси, які не слід ігнорувати. Саме конфлікт є тією ситуацією, коли ці інтереси можна через переорієнтацію мотивацій протилежної сторони відвести від конфліктного протистояння.

### **3. Моделі і стилі виходу з конфліктів**

Будь-який конфлікт має свою завершальну стадію. В конфліктології виділяється декілька моделей і стилів виходу з конфлікту, які відображають різні форми його вирішення. Всі моделі закінчення конфлікту визначаються стратегіями поведінки сторін в конфліктах, які, у свою чергу, залежать від ситуації, рівня розвитку конфлікту, ступеня його інтенсивності і т.ін. Стратегія поведінки сторін в конфлікті визначає і впливає на стиль виходу з нього. Вибраний стиль поведінки в конкретному конфлікті визначається рівнем задоволення своїх інтересів, який сформувала собі кожна із сторін.

Вибір стратегії виходу з конфлікту залежить від багатьох чинників. Такими чинниками можуть стати і особисті якості кожного з суб'єктів конфлікту, і їх соціальний статус, і можливі його наслідки і т.ін.

**Стиль конкуренції** визнає, перш за все, активність конфлікуючих суб'єктів, самостійність у виборі шляху досягнення своїх цілей, не ставить мети пошуку співпраці, учасники повинні володіти вольовими якостями. Метою подібного суб'єкта є задоволення, перш за все, своїх інтересів за рахунок інтересів інших. Стратегія конкуренції - це, по суті, стратегія суперництва, нав'язування іншій стороні вигідних для себе рішень. Подібний стиль може нести в собі позитивність за умови очевидності конструктивності запропонованих рішень; вигідності для колективного інтересу; можливості реального завершення протистояння. Можна говорити про те, що подібна стратегія, при всій своїй спірності, а деколи і небезпеки, є доцільною в екстремальних і принципових ситуаціях. Сам собою стиль може нести елементи агресивності, що не можна плутати з ворожістю, може викликати навіть засудження, проте позитивні результати і обопільне дотримання правил протистояння надалі виправдають подібну поведінку. Найпоширенішим впродовж довгого часу подібний стиль є в економічних конфліктах.

**Стиль пристосування** - можна вважати як вимушений або добровільний крок однієї із сторін протистояння від боротьби шляхом складення своїх позицій. Відмовляючись від боротьби, учасник конфлікту поступається своєму опоненту, відмовляється повністю або частково від своїх інтересів і погоджується на його домінуючу роль.

Подібний стиль поведінки в ході вирішення конфлікту не варто однозначно розцінювати як поразку. Доцільність такого стилю очевидна, коли суб'єкт усвідомлює, що у разі деяких поступок він втрачає менше, ніж у разі продовження боротьби і повної поразки. Перехід на подібний стиль поведінки може нести в собі і реальну можливість пошуку варіантів, які змогли б задовольнити обидві сторони. В подібному стилі закладений і великий потенціал морального чинника. Поступаючись, погоджуючись або навіть відмовляючись від своєї первинної мети за ради припинення протистояння або добровільно жертвуючи свої інтереси ради іншої сторони, подібний стиль поведінки може одержати досить велику моральну компенсацію і не розглядатися як поразка. Варіант, коли вас не турбують наслідки, а інша сторона внаслідок вашого вчинку одержить користь (не погоджуючись з нею, по суті), можна говорити, що стратегія пристосування так само реалізувалася, хоча її позитивність кожна із сторін може оцінити по-різному.

**Стиль ухилення** - застосовується, коли одна із сторін, або навіть обидві сторони, втратили інтерес до продовження протистояння при появі сумніву в позитивному його результаті, притому, що предмет конфлікту не зникає. За своїм змістом ця стратегія не направлена на вирішення проблеми, швидше ми можемо побачити тут прагнення вийти з конфлікту з мінімальними втратами. На цей стиль поведінки переходять, найчастіше після невдалих активних дій. Оскільки подібний стиль несе в собі простий відхід від проблеми, то і сумісних зусиль щодо розв'язання проблеми в подібному стилі ми не побачимо.

Доцільність і конструктивність подібного стилю можна вважати при дуже тривалих за часом конфліктах, коли розмитими стають первинні цілі конфлікту для його учасників. В подібних ситуаціях просте ігнорування конфліктної ситуації, дії щодо її розв'язання можуть привести до згасання конфлікту і самостійного його завершення, а можливо навіть і до його вирішення.

**Стиль співпраці** - вважається найскладнішим стилем поведінки, але в той же час і найбільш плідним.

Сутність співпраці - це пошук найконструктивніших форм вирішення проблем. Протилежний суб'єкт конфлікту розглядається вже не як супротивник, а хоч би як партнер щодо пошуку способів вирішення проблеми. Подібний стиль можна віднести до активних, в той же час він не терпить спонтанності та імпровізації. Реалізація даного стилю, природно, не може бути універсальною до будь-яких типів конфліктів/Найбільш оптимальним для нього може бути ситуація, коли обидві сторони не бажають вести одна проти одної агресивних дій, і вони не бажають протилежній стороні повного розгрому. В подібних ситуаціях можливий сумісний пошук взаємовигідних вирішень, або на основі компромісу, або через пошук альтернативних варіантів.

**Стиль компромісу** полягає в розумінні учасників конфлікту, що вирішення спірного питання можливе тільки через взаємні поступки. Необхідним чинником використання даного стилю поведінки виступає не тільки можливість, але бажання кожної із сторін. Якщо поступки носитимуть односторонній характер - це вже не буде компроміс. Тут необхідно не тільки відмовитися від частини своїх раніше заявлених вимог, але і визнати, хоч би частково, претензії іншої сторони.

Існує багато оцінок подібної поведінки, у тому числі і як поразка, що є серйозним упущенням. Найприйнятнішою оцінкою можна вважати варіант вдалого відступу або як останню можливість знайти вихід із складного становища. Даний стиль можна вважати і найбільш оптимальним у вирішенні конфліктів ще і тому, що через нього можливе, хоча і різною мірою, але задоволення обох сторін.

Кожний стиль поведінки в конфлікті може бути ефективний тільки за певних умов. Реальність конфліктних ситуацій примушує, як правило, застосовувати комбінацію з різних стилів. На вибір стилю серйозно впливає і конкретна обстановка, і характер учасників конфлікту, і кінцева поведінка опонента.

## Лекція 7.

**Методи та форми керування конфліктами**

## План:

1. Технології врегулювання конфліктів.
2. Переговори і стилі їх проведення.
3. Консенсусні технології вирішення конфліктів.
4. Конфліктний медіаторинг.

## Література:

1. *Анциупов А. Я., Шитилов А. И.* Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999. - Розд. VII; VIII.
2. *Зеркин Д. П.* Основы конфликтологии: Курс лекций. Лекция 9. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.
3. *Кабушкин Н. И.* Основы менеджмента. - Минск: Амалфея, 1998. - Из. 238-250.
4. Конфликтология / Под редакцией А. С. Кармина. - Спб.: Лань, 1999. - Гл. 12.
5. *Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. -М.: Инфра-м, 1996.
6. *Уткин Е. А.* Конфликтология. Теория и практика. - М.: Экмос, 1998. - С. 94-132.

**1. Технології врегулювання конфліктів**

Процес вирішення конфліктів реалізується за рахунок різних технологій. Технології являють собою систему способів, методів, підходів, численних тактичних прийомів, моделей ціленаправлених ігор. Розглянемо найбільш відомі, що застосовуються на практиці найчастіше.

Інформаційні технології, по своїй суті, є технологіями протидії щодо появи і їх розростання ще на етапі свого латентного зародження і спрямовані на прискорене виявлення зацікавлених сторін, припинення розростання конфлікту.

У будь-якій складній і заплутаній конфліктній ситуації, як правило, циркулює надзвичайно багато перекрученої, випадкової, а часом і свідомо помилкової інформації, особливо багато з'являється різноманітних чуток і вкрай бракує достовірної інформації. Ліквідація дефіциту інформації й усунення чуток можуть інформаційно забезпечити регулювання конфлікту, а в деяких ситуаціях і суттєво знижують гостроту протистояння або навіть приводять до його завершення.

Дієвість розглянутої технології залежить від ряду факторів, серед них: по-перше, бажання побачити реальні події, чому може перешкодити зайвий завзятий "захист честі мундира", або бажання не "виносити сміття з будинку";

по-друге, об'єктивне сприйняття конфлікту всіма учасниками конфлікту, а також того оточення, де він протікає. Участь широких соціальних прошарків у конфлікті ще більше підвищує роль системи комунікації й інформування на всіх рівнях соціальної ієрархії. Доступність інформації, а також право на неї вимагається демократичним режимом і є базовою умовою функціонування громадянського суспільства.

У той же час не можна дане право абсолютизувати, тому що неконтрольована інформація, особливо спрямована на розпалення расових,

національних або соціальних протиріч і ворожості, геноциду, ідеї фашизму може стати, а в реальності, і стає причиною прояву конфлікту і порушником демократичних прав у суспільстві.

Комунікативні технології спрямовані на створення умов, за яких змогли б нормалізуватися взаємини між людьми і групами, і в ході яких можна було б дійти згоди. Серед різних методик використання подібних технологій можна запропонувати для розгляду методики Дена і Бауерів, що у своїй суті включають чотири етапи для нормалізації взаємин. Ці методики базуються на пошуку умов для проведення розмови, вислуховування аргументів один одного і їх уважне обговорення, а потім спроби сформулювати взаємоприйнятні пропозиції.

Організаційні технології передбачають структурно-організаційні заходи впливу, що змогли б нормалізувати взаємини серед співробітників, у крайньому випадку хоча б заблокувати розвиток конфлікту. Серед розглянутих заходів можуть бути кадрова перестановка, дисциплінарні міри покарання або стимулювання, різні виховні заходи. Показовими у цьому плані можуть виступати зустрічні ініціативи по зняттю напруги, розроблені соціальним психологом Ч. Осгудом, що містять такі правила:

- а) робити публічні правдиві заяви про бажання однієї із сторін припинити ескалацію конфлікту;
- б) роз'яснювати про наявність необхідних передумов для можливого примирення;
- в) стимулювати опонента до обміну взаємовигідними вчинками, однак не ставити їх у якості передумови виконання своїх обіцянок;
- г) можливість тривалості виконання поступок через незгоду з боку іншої сторони.

Різноманітні методи вирішення конфліктів можна розбити на дві групи - негативні і позитивні. До *негативних* методів можна віднести усі види боротьби, що мають на меті досягнення перемоги однієї із сторін і руйнування самої можливості угод між ними. *Позитивні* методи передбачають можливість збереження умов для угод між суб'єктами конфлікту. До них можна віднести різноманітні переговори і види конструктивного суперництва. Відмінність між негативними і позитивними методами є досить умовною і відносною, тому що в практичній діяльності по керуванню конфліктами вони дуже часто доповнюють один одного.

## **2. Переговори і стилі їх проведення**

Найбільш універсальним і широко застосовуваним методом вирішення конфлікту є переговори. Як метод вирішення конфліктів переговори являють собою набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук прийнятних для всіх сторін рішень у конкретній конфліктній ситуації.

Щоб переговори стали можливими, обов'язково мають бути наявні необхідні умови, серед них зацікавлені сторони, що залежать одна від одної, відсутність домінування однієї із сторін, уміння чітко викладати свої думки,

наявність розумних меж, у рамках яких можна діяти, уміння працювати в команді, реалістичний погляд на події і т.ін.

Правильне проведення переговорного процесу передбачає проходження декількох етапів.

1. Підготовка до початку переговорів.
2. Початок переговорів і вибір стилю і методу їх проведення.
3. Пошук компромісного рішення.
4. Завершення переговорів.

Розглянемо кожен етап окремо.

1. Незалежно від *теми майбутніх переговорів* необхідно узгодити ряд процедурних питань.

Необхідно здійснити вибір місця і час зустрічі. Варіантами можуть виступати, як своя "територія", почергове проведення зустрічей на території учасників переговорів, або вибір нейтральної території.

Тимчасові параметри переговорів повинні виходити з реальних можливостей їхніх учасників.

Порядок денний переговорів уже може стати інструментом для регулювання ходу переговорів. У процесі його складання визначається коло питань для обговорення, установлюється порядок їх обговорення. Розробка порядку повинна внести системність у процедуру проведення засідань, особливо коли проблема є багатоплановою або коли в переговорах повинні бути задіяні кілька сторін.

Зовсім не другорядним є питання про склад і кількість учасників переговорів і, насамперед, хто очолить кожен з делегацій. При виборі голів делегацій необхідно враховувати не тільки рівень переговорів, повноваження, але і можливі особисті симпатії й антипатії опонентів.

Склад учасників повинен визначатися цінністю кожного з його членів у ході майбутнього переговорного процесу.

Найважливішим елементом змістовної сторони підготовчої роботи є аналіз проблем і інтересів конфліктуючих сторін. Успіх у переговорах буде сумнівний без досконального аналізу сформованої ситуації, а так само переплетень інтересів, причому не тільки власних, але й інтересів опонентів. У ході підготовки необхідно враховувати, що розбіжність одних інтересів не означає, що в опонентів не може бути загальних інтересів. Попередній пошук можливого збігу інтересів може бути не тільки корисний в майбутньому, але розцінюватися протилежною стороною, як знак доброї волі.

До початку переговорів кожна з конфліктуючих сторін повинна оцінити можливі альтернативи підписання договору, як міру, що здатна захистити від прийняття небажаної угоди й одночасно запобігти відмові від можливої домовленості. Альтернативу необхідно оцінити не тільки власну, але і, по можливості, прозондувати аналогічні варіанти альтернатив інших сторін.

Наступним кроком у підготовці до переговорів повинне бути продумування варіантів питань, що виносяться спочатку на обговорення. Проблематичним може бути винесення на початок переговорів найбільш спірних проблем.

До підготовки проведення переговорів варто включити і роботу із створення різних варіантів як можливих рішень, так і пропозицій щодо них. На цьому етапі можна вважати підготовчу роботу завершеною. Паралельно повинна вестися підготовка необхідних матеріалів довідкового характеру і необхідних документів.

У разі участі в переговорах делегацій варто до початку переговорів узгодити усередині групи свої позиції, варіанти рішень, ролі і стилі поведінки кожного. Треба чітко знати, що групове прийняття рішення має як свої позитивні сторони, так і ряд серйозних недоліків.

**2. Процес ведення переговорів** пов'язаний із прямою взаємодією опонентів або взаємодією при участі третьої сторони. Розглянемо цей процес, розбивши його на декілька під етапів.

А) *Уточнення інтересів і позицій сторін.* Незважаючи на плідну підготовку, на цьому періоді ведення переговорів відбувається обмін інформацією, точками зору і позиціями сторін. Доцільність викладу максимальних вимог відразу на початку переговорів можна вважати вкрай небажаною, що зменшує шанси сторін на угоду. Істотне значення має і та атмосфера, в якій буде розпочинатися переговорний процес.

Б) *Етап обговорення.* На цьому етапі учасники переговорів повинні виробити основні параметри спільного вирішення проблеми. Не в останню чергу професіоналізм учасників переговорів залежить від їхнього уміння слухати, уміння переконувати, уміння ставити запитання. У разі коли обидві сторони переговорного процесу виявляють прагнення до рішення проблеми, результатом цього етапу обговорення стають визначення основних варіантів щодо спірних питань. У разі успішного завершення цього етапу переговорів відбувається перехід до третього його етапу.

**3. Досягнення угоди.** На базі знайдених варіантів щодо ключових проблемних питань конфліктуючі сторони приступають до розробок підсумкових домовленостей. Це повинен бути остаточний вибір, що знаходиться в зоні припустимих для кожної із сторін рішень, які можуть викликати схвалення опонентів.

Подібна зона називається переговорним простором. Будь-які домовленості можуть бути досягнуті тільки в його рамках. Рамки для кожної із сторін можуть розміщуватися досить далеко від початкових позицій. Тому більш ймовірне досягнення угоди в центральній зоні переговорного простору, відносно однаково віддаленій від меж припустимого.

Досягнення угоди можливе на основі трьох типів рішення: *серединного, асиметричного і принципово нового рішення.*

Типовим для більшості переговорів є *серединне, або компромісне* рішення. У цьому разі конфліктуючі сторони йдуть на взаємні поступки. При цьому поступки повинні бути приблизно рівноцінними. Обмін поступками може здійснюватися відповідно до їхньої різної значимості для кожної із сторін. Під час пошуку компромісу поступки не повинні перетнути рамок найменш вагомих інтересів для обох сторін.

Підчас *асиметричного* рішення поступки однієї із сторін конфлікту можуть значно перевищувати поступки іншої сторони, навіть до повної їх зневаги. Подібне рішення є дуже не стабільним, і при значній асиметрії воно може розглядатися як однозначна поступка опонентіві, однак подібна ситуація може розглядатися як змушений і тимчасовий стан.

Третій тип рішення - *принципово нове рішення*. Пошук подібного рішення є найбільш складним, але в той же час і найбільш оптимальним, тому що протиріччя можуть бути цілком вирішені або у результаті подібного рішення утратити свою актуальність.

Принципово нове рішення шукається на основі аналізу співвідношення інтересів сторін, пошуку непересічних інтересів.

Інший шлях до пошуку нового рішення може лежати через зміну інтересів або їхню переоцінку за допомогою охоплення в ході обговорення якомога більшого числа аспектів обговорюваної проблеми.

Робота над угодою може вестися в двох напрямках. Перший передбачає укладення договору в загальних рисах з подальшим узгодженням щодо кожного спірного питання. Другий - коли йде процес послідовного узгодження кожного спірного питання. При розробці підсумкової угоди велике значення мають об'єктивні критерії, про які бажано домовитися заздалегідь, і щоб вони були визнані обома сторонами. Критерії повинні бути практичними, зрозумілими і недвозначними.

4. Наступним етапом для учасників переговорів повинен стати ***вибір процедури затвердження рішення***. Ця процедура може відбуватися за допомогою стратегії торгу, спільної згоди, консенсусом або більшістю голосів.

У разі успішного завершення переговорів, яке не варто плутати з припиненням укладення договору, відбувається закріплення рішення в підсумкових документах або це може відбуватися через усні домовленості - усе залежить від офіційності ситуації.

У разі, якщо питання контролю за виконанням рішень, питання денонсації його, тимчасові рамки не були закріплені в підписаних документах, відбувається їх обговорення. У них можуть брати участь уже не перші особи.

Підсумовуючи, варто мати на увазі, що не завжди переговори ведуться в розглянутій вище послідовності. В міру просування переговорів конфліктуючі сторони можуть повертатися до уточнення питань, розглянутих раніше. У той же час загальна логіка переговорного процесу зберігається завжди, а порушення її, як правило, приводить до затягування або зривання.

У ході переговорів може виникати ситуація, коли одна із сторін може свідомо займати жорстку позицію, власне кажучи, це вказує на опір процесові переговорів, його затягування або навіть зривання. Якщо друга сторона має бажання продовжити переговори, то подібний стан інша повинна перебороти. У переговорному процесі кожна із сторін вибирає свій стиль поведінки.

Конфліктологія виділяє чотири таких стилі ведення переговорів.

***Жорсткий стиль*** цілком відповідає стратегії суперництва. Одна із сторін наполягає на своїх умовах, не йде на поступки, здійснює тиск на опонента, незважаючи на його інтереси. Уданому разі завершення конфлікту може



відбутися за схемою "виграш - програш". Однак якщо інша сторона так само перейде на подібний стиль ведення переговорів, швидше за все, переговори можуть бути зірвані, а конфлікт може завершитися за формулою "програш - програш".

При подібному стилі використовуються дві тактики - ультимативна і видавлювання поступок. *Ультиматум* - заява опонентів в категоричній формі певної вимоги. Подібна тактика може бути корисною, коли є можливість завершити переговори стрімко. Однак ультиматум може повністю зірвати переговори, якщо опонент не схильний відступати. *Видавлювання поступок* передбачає використання засобів позиційного і психологічного тиску, маніпуляцій.

**М'який стиль** відповідає стратегії пристосування і відхилення. Ідея налагодження відносин між суб'єктами конфлікту стимулює до прояву толерантності і поступливості на переговорах. Можливим результатом таких переговорів може стати модель "програш - виграш" (при можливій значній поступці) або "виграш - виграш", що можна вважати найбільш оптимальним способом завершення конфлікту. Варто враховувати, що такий стиль не є панацеєю, для нього необхідні певні умови, наприклад, коли інтерес до опонента вищий за інтерес, отриманий при перемозі в конфлікті з ним; коли одна із сторін вагається у своєму успіху і може легко піти на поступки; коли вкрай мало шансів на перемогу.

**Торговельний стиль** відповідає стилю компромісу. Під час переговорів досягнення вигідних для себе результатів реалізується шляхом мінімальних взаємовигідних поступок з кожного боку. При подібному стилі використовується технологія - позиційний торг, компроміс і консенсус. Результати таких переговорів можуть бути асиметричними на користь більш переконливого із суперників або симетричними, якщо угода виявиться вигідною для обох сторін.

Переговори в стилі співробітництва реалізують мету максимального задоволення інтересів обох сторін. Цікаву технологію розробили для подібного стилю Р.Фішер і У. Юра - *метод принципів переговорів*. Суть подібного методу полягає в тому, щоб виносити на переговори проблеми, які готові обговорювати обидві сторони. Такий метод базується на чотирьох принципах:

1. люди: відокремити людину від проблеми - обговорювати проблему, а не один одного;
2. інтереси: зосередитися на інтересах, а не на позиціях;
3. варіанти: шукати взаємовигідні варіанти;
4. критерії: наполягати на використанні об'єктивних критеріїв.

### **3. Консенсусні технології вирішення конфліктів**

**Консенсус** (згода) є рішенням, прийнятним для конфліктуєчих сторін, у розробці якого свідомо беруть участь всі учасники процесу. Варто чітко

розуміти, що подібна угода може базуватися тільки на стабільній згоді, у якій зацікавлені всі учасники конфлікту.

У широкому концептуальному тлумаченні консенсус означає стан масової, колективної й індивідуальної свідомості, коли поділені на групи люди орієнтовані на стратегію соціального партнерства. Змістовним антиподом поняттю "консенсус" у конфліктології виступав поняття "дисенсуалізм" - система відносин людей один до одного (до себе в тому числі), стан духовної організації суспільства, що підпорядковується стратегії поведінки - соціальній конфронтації. Консенсус - це принцип колегіального рішення, протилежного до права вето, він припускає позитивне вирішення на основі погодженої позиції, компромісу, співробітництва.

У той же час, консенсус, як метод вирішення конфліктів, передбачає і наявність певних умов:

- предмет суперечки повинен бути надзвичайно складним, а інтереси сторін повинні значною мірою розбігатися, що ускладнило б пошук вирішення конфлікту;

- обидві сторони готові розпочати пошук в сфері не схожих раніше інтересів;

- наявність часу для пошуку альтернатив, що змогли б задовольнити обидві сторони;

- сторони повинні бути зацікавлені в достроковому, але не в тимчасовому вирішенні проблеми.

Використання технології консенсусу при керуванні конфліктами має на меті не тільки мінімізацію його наслідків, але і максимальне збільшення користі для усіх причетних до конфлікту. Крім узгодження інтересів усіх сторін, консенсус передбачає узгодження і з інтересами зовнішньої сторони, з якими повинні погодитися учасники конфлікту.

Досить давнім, добре перевіреним часом, для розв'язання суперечностей є метод залучення посередника як одного із різновидів консенсусних методів. Посередник стає між двома ворогуючими сторонами і допомагає їм знайти

варіант вирішення конфлікту. Він може взяти на себе цю роль неформально або бути призначеним на неї. У багатьох країнах Заходу існують формальні структури, які організують посередництво як альтернативу правовим та іншим традиційним методам розв'язання суперечок.

У чому полягають посередницькі ролі?

**Неформальне посередництво** пропонує альтернативи, демонструє гнучкий підхід, не бере участі в обговореннях, привертає увагу до думки опонента. По суті, це посередництво повинне у дружній формі підтримувати конфліктуючих, стимулювати їх до уважного ставлення один до одного. При вмілому його використанні сторони навіть не помічають посередницької ролі.

Які переваги надає технологія посередництва?

Перш за все,

- посередник не втягується у проблему;
- посередник, на відміну від учасників суперечності, є емоційно стабільним;
- нейтральність посередника дозволяє залучати учасників конфлікту до об'єктивних оцінок та позицій;
- збільшується кількість альтернатив;
- більш продуктивно йде відбір альтернатив, які одночасно влаштували б обох опонентів;
- набагато швидше йде процес зближення позицій сторін;
- посередництво руйнує бар'єри у спілкуванні сторін.

Серед найпоширеніших технологій консенсусу сучасного часу можна виділити різні форми арбітражу.

**Зобов'язуючий арбітраж.**

Конфліктуючі сторони вибирають групу осіб для розгляду їхньої суперечки і винесення остаточного рішення, що матиме зобов'язуючу силу. Схожості з судовим процесом додає процедура розгляду питання, однак сам процес не має чітких норм, які б регулювали безпосередній розгляд доказів.

Якщо процес не допускав грубих помилок, суди можуть надати примусову силу рішенням обов'язкового арбітражу.

***Рекомендаційний арбітраж.***

Процедура розгляду аналогічна попередньому варіанту, однак, рішення, яке виносить нейтральна особа, носить для обох сторін рекомендаційний характер. Подібний варіант арбітражу передбачає участь такої категорії учасника процесу, як експерта. Участь експерта викликана необхідністю одержання учасниками протистояння кваліфікованих висновків щодо спірного питання, що надалі можуть вплинути на їхній вибір, прийняття або не ухвалення рішення арбітра.

***Арбітраж "кінцевої пропозиції".***

Процес, у цілому, може розглядатися як різновид зобов'язуючого арбітражу. Кожна із сторін пропонує на розгляд свій варіант вирішення конфліктної ситуації, арбітр, розглянувши запропоновані варіанти, вибирає одну з них, без права внесення будь-яких змін.

***Обмежений арбітраж.***

Особливістю подібного виду арбітражу є попереднє встановлення меж поступок конфліктуючими сторонами. Якщо рішення арбітра виходить за попередньо названі межі, претензії враховуються згідно з попередніми угодами або протягом нового раунду зустрічей.

***Посередницький арбітраж.***

Різновид змішаного регулювання конфлікту. Третій особі пропонується поєднати в собі функції посередника й арбітра. Запрошена особа (або група) зобов'язана знайти оптимальну форму згоди, яка б не дратувала конфліктуючих сторін, створювала б сприятливі обставини для його вирішення.

***Третейський суд.***

Сам третейський судовий процес може стати предметом угоди між сторонами або предметом законодавчого регулювання. Сторони конфлікту самі можуть обрати уповноважену особу, узгодити її можливості і межі повноважень. Що стосується рішення третейського судді, то воно є для всіх сторін обов'язковим і остаточним.

Консенсус і компроміс - два близько зв'язаних між собою явища і процеси. *Компроміс* - це процес, що поєднує зусилля конфлікуючих сторін задля спільного пошуку виходу із стану протистояння. В основі даного процесу лежать взаємні поступки, при цьому вони не обов'язково повинні бути взаємовигідними. Сама технологія, що застосовується при цьому, досить проста - це технологія "торгу". Проста форма вирішення конфлікту приховує складність самого процесу ведення торгу, та й система поступок дуже часто веде не до вирішення конфлікту, а тільки дозволяє відтягнути на більш віддалений термін вирішення проблеми. Виходячи з цього, можна говорити, що подібний спосіб просто не здатний або не придатний для вирішення більшості конфліктних ситуацій.

Компроміс можна розглядати як заперечення, зміну своїх первісних позицій, що також може розглядатися як варіант заперечення. У той же час, якщо подібні зміни будуть задовольняти обидві сторони, або поступка однієї із сторін буде добровільною і при цьому не буде порушувати його базових інтересів, то подібний компроміс навряд чи можна розглядати як заперечення. Ймовірніше подібне поведження буде нагадувати пошук способів зближення позицій.

#### **4. Конфліктний медіаторинг**

Конфліктний медіаторинг - це проведення переговорів за участі медіатора. Саме поняття "медіація" означає в перекладі з латинської посередництво, а сама технологія посідає особливе місце серед способів вирішення конфліктів. Специфіка такої технології полягає в тому, що для організації переговорного процесу залучається професійний фахівець - медіатор, який може виступати в ролі як фахівця з конфліктів, так і посередника, що сприяє вирішенню конфліктних ситуацій неюридичними способами. Медіатор у процесі медіації тільки організовує сам процес переговорів, підтримує його конструктивність і сприяє пошукові вигідних варіантів, кінцеве ж рішення приймають самі конфлікуючі сторони. У ході медіаторингу опоненти самі опрацьовуюють і приймають остаточне рішення щодо примирення. Медіатор лише сприяє цьому процесу. Усі зобов'язання щодо виконання прийнятих рішень також приймаються самими учасниками конфлікту. Якщо в суді сторони зобов'язані підкоритися судовому рішення, то медіація припускає лише прийняття рішення за спільною згодою та добровільні зобов'язання щодо їх виконання. Ефективність медіації можлива тільки тоді,

коли обидві сторони свідомо вирішили позитивно врегулювати конфлікт. Добровільність введення медіації дозволяє вести переговори в стилі співробітництва, орієнтуватися на кінцевий результат у формі "виграш - виграш". Медіація зорієнтована на вироблення певної проміжної узгодженої форми, ніж на доведення останньої до вимог чинної юридичної норми. Необхідно пам'ятати, що медіаторинг спрямовано не на визначення винних і невинних. Головний принцип конфліктної медіації полягає в пошуку "здорового глузду". Наступними принципами були: принцип рівноправності сторін, нейтральності медіатора, конфіденційність. Так як медіація відбувається конфіденційно, її ризик є мінімальним, оскільки кожна із сторін може в будь-який момент відмовитися від продовження переговорів. Ще однією перевагою є те, що медіаторинг є не таким, що дорого коштує, і досить часто потребує менше витрат, ніж традиційні судові процедури. Крім того, процес медіації триває відносно швидко, порівняно з судовим розглядом, що також створює переваги в економії часу.

Різноманіття конфліктних ситуацій вимагає неймовірного творчого підходу протягом пошуку виходів з них. Процес самого медіаторинга містить у собі ряд стадій:

1. оцінка медіатором сутності даного процесу;
2. виклад кожної із сторін свого бачення конфліктної проблеми;
3. обговорення проблеми - стадія, введена спеціально для зняття емоційної напруги, що зібралася в кожній із сторін;
4. підготовка і проведення переговорів;
5. формування пропозицій;
6. розробка кінцевої угоди і її прийняття;
7. вихід з медіації - етап, на якому можлива оцінка попередньої роботи;
8. постконфліктна стадія: спостереження медіатором результативності досягнутих угод, аналіз своїх дій для визначення їх ефективності.

Медіація особливо ефективна в тому разі, коли необхідно відновити стосунки між людьми, для яких добрі відносини в майбутньому є життєво важливими. Але медіація може принести ефект лише тоді, коли сторони свідомо вирішили врегулювати конфлікт. Методи медіаторингу спрямовані головним чином на ведення переговорів у дусі співробітництва та зорієнтовані на результат у версії взаємного виграшу. Успішна медіація має привести всіх учасників конфлікту до спільної перемоги.

Але в той же час, саме ці причини і обмежують застосування медіаторингу у цілій низці конфліктів. Так, його категорично недопустимо застосовувати для розв'язання кримінально-правових конфліктів чи у відповідних гострих ситуаціях, де однією із сторін є душевно хвора особа.

Тактика уникання конфлікту й універсальні засоби для вирішення конфлікту. Крім конкретних методів і форм врегулювання конфліктів, існують і ряд універсальних, загальнозживаних вимог. Такі методи ще називають

стратегічними. Їх назва виходить з необхідності врахування в кожній конфліктній ситуації родових, загальних властивостей психіки, що властиві кожній людині. До них можна віднести прагнення до свободи, творчого самовираження, почуття власної гідності, віра в добро і справедливість. Сфера поведінки досить легко виявляється як на вербальному, так і на невербальному рівні, навіть у таких явищах, як вираз очей, міміка, пози і жести і цілий ряд невербальних засобів. Виходячи з цього, вони легко розпізнаються і коригуються в потрібному напрямку. Універсальні методи регулювання конфлікту розглядаються через їхню контрастність, поділяючи їх на негативні і позитивні.

***Негативні методи.***

Під негативними методами розуміють прийоми, котрі не слід використовувати в конфліктних ситуаціях у разі бажання обох сторін вирішити його в конструктивному руслі. До числа подібних методів можна віднести наступні позиції:

- вияв до опонента своєї особистої ворожості, антипатії;
- прискіплива критика, не пов'язана з суттю справи;
- приниження партнера, негативна оцінка його особистості;
- залякування опонента;
- підкреслення розбіжності у всіх сферах своїх контактів з опонентом;
- перебільшення своїх заслуг і зменшення заслуг партнера на користь спільної справи;
- систематична відмова від конструктивних пропозицій партнера, постійне підкреслювання несправедливості або некомпетентності його слів;
- прояв нещирості, лицемірства у своїй поведінці.

До числа негативних прийомів невербального рівня можна віднести порушення персонального простору партнера, зневажливі жести на його адресу і т.ін.

Усього вище розглянутого не тільки бажано, але і необхідно уникати в умовах зародження конфліктної ситуації, тому що їх використання як свідомо, так і несвідомо може стимулювати емоційну напруженість, і, як наслідок, може підсилювати конфліктність. Контролювати подібні прийоми необхідно й у процесі динаміки конфлікту, тим більше він небезпечний на завершальній стадії, коли з'являються перспективи конструктивного вирішення конфлікту.

### ***Позитивні методи.***

Позитивні методи регулювання конфліктів не тільки спрямовані на вирішення конфліктних ситуацій, але й можуть відігравати профілактичну роль у попередженні конфліктів, насамперед, деструктивних. За умови широкого різноманіття прийомів даного методу було б доцільно розглянути їх детальніше, розбивши умовно на декілька груп.

1. До першої групи можна віднести рекомендації загального характеру, що застосовані не тільки у разі конфліктних взаємовідносин, але й під час будь-якого спілкування між людьми. Так, до їхнього числа можна віднести уважність, терпіння і терпимість до співрозмовника; доброзичливість, дружелюбність, повагу; постійну підтримку зворотного зв'язку із співрозмовником за допомогою відповідної реакції на його поведінку; уміння поводитися під час бесіди, виявляти здатність до співчуття, емпатії.

2. Другу групу методів складають прийоми, які доцільно застосовувати під час дословесної фази переговорів. На цій фазі бажано надати співрозмовникові можливість відчувати вірогідність примирення, відсутність різноманітних перешкод, надати можливість висловитися, не перебиваючи, дати зрозуміти, що ви розділяєте його стан.

3. Наступна, третя група методів, що застосовується здебільшого за умов переходу конфлікту від стадії активної протидії до стадії переговорів або консультацій. Серед короткого переліку рекомендацій можна виділити наступні: уміння відвернути або переключити увагу співрозмовника з предмета конфлікту, допомогти співрозмовникові зняти емоційну напругу, запропонувати випити кави; тільки після цього варто приступати до



обговорення проблеми; корисним є визнання, у разі потреби, своєї провини в конфлікті, а також визнати правоту опонента, особливо стосовно тих позицій, де він дійсно має рацію; у процесі обговорення необхідно підкреслювати спільність, а не розбіжність, акцентувати увагу на кращих якостях співрозмовника.

4. Четверту групу методів можна назвати блоком спеціальних, оперативних прийомів, що можуть бути використані під час складних конфліктних ситуацій. Вони передбачають врахування слабких і уразливих сторін позиції опонента, а також виявлення його болючих місць як особистості. Так, у деяких випадках варто вказати співрозмовникові на його надмірну різкість, прийнявши з цією метою підкреслено ввічливий тон, іноді необхідно виявити більш сильну агресивність, ніж та, котру продемонстрував партнер; можна якомога правдивіше проінформувати співрозмовника стосовно негативних наслідків конфліктної ситуації для нього особисто; іноді, залежно від ситуації, варто порушити питання щодо негативних наслідків, котрі можуть стосуватися людей, чиї погляди є вагомими для опонента.

Названі тактичні прийоми не охоплюють і малої їх частки, використаної для регулювання конкретних конфліктних ситуацій, адже кожна з них неповторна.

Ефективності управлінських дій щодо подолання конфліктних ситуацій можуть сприяти реальні результати двох видів: позитивні, або конструктивні, та негативні, або деструктивні.

Позитивність результатів може виявлятися в наступних ситуаціях:

- у подоланні емоційної напруги;
- у глибокому взаєморозумінні сторін, їх зближенні;
- у зростанні продуктивності праці, стимуляції соціальних змін, прогресі;
- у розкритті наявних протиріч і визначенні шляхів їх подолання і посиленні взаємної довіри, терплячості членів даної групи.

Як показують дослідження західних соціологів, подібні позитивні функції конфліктів можуть стати джерелом соціального розвитку і змін тільки в умовах демократичних і плюралістичних відносин.

У суспільствах, де панує метод насильства, протиріччя набувають аспекту ворожості, а конфлікти носять характер конфронтації, і тому наслідки конфліктів переважно негативні.

Негативність таких наслідків ми можемо побачити в наступних проявах:

- у почутті незадоволення, пригніченості, депресії, зниженні активності, падінні продуктивності праці, частій зміні кадрів;
- у зниженні рівня співробітництва, відчуженості між колишніми учасниками конфлікту;
- в закріпленні серед суспільства уявлення про протилежну сторону як про свого ворога;
- у тенденції зростання ворожості між сторонами в міру зменшення співробітництва;
- у збереженні можливості подальшої ескалації конфлікту.

Зіставлення двох полярних за своїм характером наслідків конфліктних ситуацій повинне показати, яку високу ціну може заплатити суспільство за неефективну управлінську роботу. У той же час таке порівняння показує і ціну своєчасного попередження конфліктних ситуацій.

## Лекція 8.

### **Технології попередження конфліктів**

План:

1. Профілактика конфлікту як спосіб його попередження.
2. Концепція і технології превентивних дій.
3. Попередження конфліктів - тактичний крок сучасного менеджменту.
4. Співробітництво як спосіб попередження конфліктів.

Література:

1. Анцупов А. Я., Шитлов А. И. Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999. - Гл. 37; 38.
2. Гришина Н. В. Психология конфликта. - Спб.: Питер, 2000.

3. *Козирев Р. И.* Введение в конфликтологию. - М.: Владос, 1999. - Из. 144-146.
4. Конфликтология / Под редакцией А. С. Кармина. - Спб.: Лань, 1999. - Гл. 13-15.
5. *Фишер Г., Юре У.* Путь к согласию или переговоры без поражения. - М.: Наука, 1990.

### **1. Профілактика конфлікту як спосіб його попередження**

Управління конфліктами передбачає не тільки регулювання вже виниклого протистояння, але і створення умов для його попередження. Найбільш вагомим із зазначених завдань контролю є профілактика. В своїй складності це завдання не поступається вирішенню самого конфлікту. Саме завдяки добре поставленій роботі з попередження конфліктів можна реально вплинути на їх скорочення. Слід зазначити, що в багатьох науках виділяються спеціальні дисципліни, що займаються профілактикою. Це і профілактика протиправних дій у системі юридичних наук, теорія і практика психологічної корекції поведінки в психології, профілактика конфліктів у педагогіці, теорія конфліктів у політичних науках і т.ін.

Вся діяльність з попередження конфліктів являє собою одне з конкретних виражень людської здатності узагальнювати наявні теоретичні й емпіричні дані і на їхній основі прогнозувати майбутнє. Ця людська здатність має особливе значення в управлінській діяльності. Успіх профілактики може залежати від цілого ряду передумов: знання загальних принципів управління соціальними процесами й уміння використовувати їх для аналізу конкретних ситуацій; рівня загальнотеоретичних знань щодо сутності конфлікту, його причин і етапів розвитку; глибини аналізу перед конфліктних ситуацій; ступеня відповідності обраних методів коригування сформованої ситуації. Простий перелік цих передумов свідчить, що попередження конфліктів є непростю справою, тому її не слід недооцінювати і зневажати. Для підвищення ефективності цієї роботи необхідно якнайбільше знати про труднощі, що можуть виникнути на шляху попередження.

Перша група перешкод має психологічну природу і пов'язана з такою людською якістю, як нездоланне прагнення людини до свободи і незалежності. Свідомо чи несвідомо, але люди негативно сприймають будь-яку спробу втручання в їхні взаємовідносини, а самі дії оцінюють як прагнення обмежити їхню незалежність і свободу.

Різне розуміння моральних норм, що регулюють людську поведінку в суспільстві, може породити наступну групу перешкод. Суб'єктивна оцінка особистісної поведінки людини може породити негативну оцінку дій третьої особи, тому варто розглядати ці дії як порушення загальноприйнятих норм про недоторканість особистого життя.

Поступово в процесі просування до правової держави може виникнути група перешкод, що пов'язана з процесом надання ряду моральних норм правової форми статусу захисника прав і свобод особистості. За подібних умов їхнє порушення в будь-якій формі може бути кваліфіковане як не тільки моральне, але й цілком протиправне. Тому можна говорити, що успішна діяльність щодо попередження конфліктів може вестися тільки в межах,

встановлених психологічними, моральними і правовими вимогами до регулювання людських взаємин. Подібна діяльність стає доцільною лише в тому разі, якщо виникає реальна небезпека зародження будь-яких руйнівних, деструктивних форм особистих або групових взаємовідносин. Профілактика повинна містити в собі дії, що попереджують перетворення соціально-психологічних явищ в структурні елементи майбутнього конфлікту. Акту попередження конфлікту повинно передувати виявлення глибинних передумов, причин, що потенційно містять можливість створення конфліктних ситуацій у майбутньому.

Різноманіття причин конфліктів, що ми вже раніше розглядали, умовно можна розбити на дві великі групи: об'єктивні, або соціальні, та суб'єктивні, або психологічні. Розглянемо їх з позиції можливого профілактичного впливу. Заходи щодо попередження конфліктів першої групи причин можна звести до наступного:

- політика реалізації заходів повинна базуватися на принципах рівності і соціальної справедливості;
- зміцнення у всіх сферах життя суспільства правового принципу;
- підвищення рівня культури населення, одним з елементів якого виступає культурологічна грамотність.

Повноцінна реалізація заходів цих програм виключає раптовість виникнення, насамперед, деструктивних конфліктів. Важливим інструментом тут повинні виступати засоби масової інформації, що можуть з інформаційного поля свідомості людей виводити самі поняття насильства й агресії, формувати ціннісні орієнтири на повагу прав особистості, доброзичливості і терплячості у взаєминах.

Велику роль при врахуванні в практичній діяльності загальних причин різноманітних конфліктів відіграє застосування дедуктивного методу, особливо під час аналізу причин конфліктів міжособистісного характеру, усередині малих груп і міжгрупових конфліктів.

У будь-якому соціально обумовленому конфлікті завжди присутня своя психологічна складова. Розвинута психіка є невід'ємною якістю людини, що повинна проявлятися у всіх формах її діяльності. Цим може пояснюватися і її відносна незалежність від природного і соціального середовища. Серед форм людської активності можна виділити форми конфліктного характеру, де психологічний аспект буде переважати над соціальним. До подібного конфлікту можна віднести конфлікти, викликані почуттям обманутої довіри, взаємної ворожості, ураженого самолюбства, сумнівами в правильності свого вибору і т.ін. Незважаючи на свою ідеальну природу, ці мотиви можуть набути досить конкретних і драматичних форм агресивної поведінки учасників конфлікту.

Попередити або послабити конфлікт такого психологічного рівня можливо, тільки нейтралізуючи агресивність почуттів і послаблюючи ворожу

рішучість людини. Щоб виявити причини трансформації подібних агресивних установок, думок і почуттів, необхідно на ранніх етапах зародження психологічної ситуації глибоко проаналізувати подібні мотиви всіх учасників протистояння. Тільки після цього можливе блокування розвитку конфлікту чи інших руйнівних сплесків. Подібна робота повинна стати повсякденною. Її метою має бути створення такої морально-психологічної атмосфери, яка б виключала саму можливість виникнення прояву агресії.

Центральною проблемою тактичної профілактики конфліктів є підтримка і зміцнення в колективі співробітницьких взаємин. Проблема є комплексною, тому і вимагає комплексного вирішення за допомогою методів соціально-психологічного, організаційно-управлінського і морально-етичного характеру. Виділимо такі методи:

- **метод згоди** припускає проведення заходів, націлених на залучення потенційних конфліктантів у загальну справу, у ході якої в можливих супротивників з'являється більш або менш широке поле загальних інтересів, вони звикають до спільної діяльності і спільного вирішення виникаючих проблем;
- **метод доброзичливості**, або емпатії, здатності до співчуття, розуміння внутрішнього стану, готовності сприяти практично. Цей метод вимагає виключення невмотивованої ворожості, агресивності, невічливості. Використання цього методу особливо важливе в кризових ситуаціях.
- **метод збереження репутації партнера**, поваги до його гідності. При виникненні будь-яких розбіжностей, зумовлених конфліктом, найважливішим методом попередження негативного розвитку подій є визнання гідності партнера, вираження належної поваги до його особистості. Визнаючи гідність й авторитет опонента, ми тим самим стимулюємо адекватне відношення до нашої гідності й авторитету.

Діючим інструментом профілактики конфлікту може стати **метод взаємного доповнення**. Він спирається на такі здібності партнера, якими не володіємо ми. Метод взаємодоповнення особливо важливий під час формування робочих груп, команд, що комплектуються згідно з даним принципом, що забезпечує їх працездатність на достатньому рівні.

**Метод антидискримінаційної гуманної політики** вимагає виключення висвітлення переваги одного партнера над іншим, і взагалі будь-яких відмінностей між ними. З цією метою в управлінні часто використовують елементи зрівняльного матеріального заохочення всіх працюючих в організації. Не можна плутати зі схожим висловом - "зрівнялівка". Подібний прийом

передбачає чіткі критерії винагороди за рівноцінність вкладеної праці. З погляду профілактики конфліктів рівноцінний метод розподілу має безсумнівні переваги, що дозволяють уникнути появи таких негативних емоцій, як почуття заздрості, образи, що можуть стати поживним ґрунтом для зародження конфліктної протидії. В інтересах підвищення антиконфліктного потенціалу в організації доцільно розподіляти заслуги і нагороди на всіх, навіть якщо вони значною мірою належать комусь одному. Поширеність подібного методу в японському менеджменті великою мірою пояснюється особливістю їхньої культури і менталітету. У той же час це може заважати культивуванню їх у нашій культурі.

Один з методів психологічної профілактики конфлікту можна умовно назвати *методом психологічного згладжування*. Він передбачає, що настрій людей, їхні почуття піддаються регулюванню і потребують певної підтримки. Як показала практика, серед них можна виділити різноманітні форми проведення членами трудового колективу спільного відпочинку, урочистих заходів, все, що можна віднести до такого широкого поняття, як корпоративні заходи. Подібний спосіб дозволяє знімати психологічну напругу, сприяє емоційній розрядці, викликає позитивні почуття взаємної симпатії, сприяє формуванню морально-психологічної атмосфери в організації, що перешкоджає виникненню конфліктів.

Розглянуті методи не вичерпують усього потенціалу заходів для профілактики конфліктів, необхідно чітко розуміти, що цьому сприяє все те, що забезпечує збереження нормальних ділових відносин, зміцнює взаємну повагу і довіру.

## **2. Концепції і технології превентивної діяльності**

Під превенцією конфліктів варто розуміти такий вид діяльності, що має цільовий характер усунення конфлікту і прямий, або опосередкований, вплив на фактори запобігання виникненню конфліктної ситуації.

Найважливішим моментом аналізу повинне бути визначення мети і форм процедури. Його ціль повинна мати операційний характер, щоб відображає суть ситуації чи сфери діяльності. Так, внутрішньополітична діяльність повинна бути націлена на:

а) попередження насильницьких конфліктів. Подібна мета має аналогії і в соціальній сфері, наприклад, початкове попередження;

б) попередження розширення конфлікту на його початковій стадії. Тут має йти мова про використання, насамперед, непрямих способів впливу. Серед них можна назвати т.зв. "економічну блокаду" на різні види товарів і сировини,

що дало б можливість стримати перехід однієї чи обох сторін політичного протистояння на більш активну фазу;

в) попередження нових спалахів насильства після загального припинення конфлікту. Історія знає чимало прикладів, коли саме т.зв. "тліючі жарини" минулих конфліктів ставали вогнищами нових протистоянь і конфліктів.

Таку ж ціль превентивна діяльність повинна пропагувати стосовно будь-якої сфери громадського життя. Подібна ідентичність полягає в аналізі зародження і розгортання єдиної моделі конфлікту. Так, з метою попередження злочинності превентивні цілі можна також диверсифікувати у три групи:

- а) загальна превенція, широке використання соціальної профілактики різних соціальних деформацій;
- б) локалізація конфлікту - безпосереднє збалансування інтересів через вплив владних структур чи громадськості, ліквідація бази ініціації правопорушень;
- в) боротьба з рецидивами.

Технологію превентивної діяльності можна звести до двох типів: *операційні і структурні*.

**Операційні технології.** Стратегія дій розгортається в передконфліктних умовах, під час прояву проблемної ситуації, що не виявляє конкретних ознак конфлікту. Сама ситуація вимагає термінових дій, однак учасники подій вже не в змозі самостійно знайти виходу. Виникає реальна необхідність втручання "третьої сили". Критичність ситуації полягає в усвідомленні учасниками протистояння вирішення конфлікту в якості превенції, якщо цього не відбудеться, то ситуація може різко погіршитися. Таким чином, операційна технологія превенції повинна створювати такі умови, які б сприяли пошукові вирішення проблеми, насамперед, самими учасниками. Сама технологія включає чотири ключових елементи:

- організація превенції - виокремлення суб'єкта дії, ініціюючого організацію акта превенції;

- наявність підходу, що міг би стати основою для компромісного інтересу;
- наявність внутрішніх ресурсів для можливого зрівноваження інтересів сторін, а також для подальшого переходу на самоорганізацію вже без участі "третьої сторони";
- наявність чіткої програми превентивних дій, що відповідає вимогам даної ситуації, а також відповідних заходів у разі збою програми.

Наявність представлених у своїй сукупності заходів додають технології цілісності і забезпечують можливість впливу на ситуацію. У сфері політичних відносин найбільш ефективними вважаються такі технології:

- а) раннє попередження або рання відповідь;
- б) превентивна дипломатія;
- в) економічні заходи, у тому числі санкція, блокада і т.ін.;
- г) використання збройних сил.

### ***Раннє попередження.***

Більшість політичних конфліктів мають певний період свого дозрівання. В результаті аналізу визначені дії можуть бути кваліфіковані як ознаки кризи, що насувається. Підтвердження наростання кризових явищ, як правило, повинні бути заявлені якомога більшим числом міжнародних суб'єктів, у тому числі і недержавними організаціями. Цих умов варто дотримуватися, щоб запобігти звинуваченням у втручанні у внутрішні справи. Як реакцію на певні дії сил, причетних до конфлікту, міжнародні організації можуть застосовувати технологію ранньої відповіді. Найбільш оперативні дії можуть проводити громадські організації, тому що держави повинні дотримуватися визначених міжнародно-правових процедур.

### ***Превентивна дипломатія.***

Тенденція до збільшення легітимних форм міжнародного впливу на різні конфлікти привела до появи такого поняття, як превентивна дипломатія. Традиційну дипломатію доповнили нові функції. Взаємозалежність сучасного світу змусила більш уважно придивлятися до кризових явищ, що раніше стосувалися винятково внутрішніх проблем кожної з країн. Використовуючи



нейтральний статус дипломатії, країна мала можливість вести конструктивний діалог з конфліктуючими сторонами, виявити усередині держави політичних інститутів, зацікавлених у припиненні протистояння, але здатних йому протистояти. Велике поширення, особливо в останні десятиліття, одержала стратегія т.зв. "багаторівневої дипломатії", що передбачає комбінування зусиль офіційної дипломатії й активності інститутів громадського суспільства.

#### ***Економічні заходи.***

Основна мета застосування економічних заходів полягає у якомога повнішому обмеженні матеріальної бази протидіючих сторін, позбавленні конфлікту ресурсів, що зароджуються.

Необхідно відзначити, що економічні санкції є найбільш відчутними з цілого ряду заходів. Серед інших заходів можна відмітити наступні: економічні бойкоти, встановлення квот і обмежень, митну політику і т.ін. При цьому необхідно пам'ятати, що задля запобігання втручання у внутрішні справи вони не можуть виходити за межі правового поля як міжнародного, так і національного законодавства конкретної держави. Головною умовою проведених заходів має бути безпека абсолютної більшості рядових жителів проблемних територій. Якщо негативних наслідків уникнути неможливо, то повинні передбачатися будь-які заходи компенсації, наприклад, гуманітарні програми.

#### ***Використання збройних сил.***

Використання армії завжди повинне розглядатися як останній засіб, коли інші заходи або не досягають результатів, або мало ефективні, або свідомо блокуються учасниками конфліктного протистояння. Також причиною введення армії може служити реальна можливість різкого загострення ситуації, що може викликати серйозну загрозу для цивільного населення, а сама ескалація може перекинутися на інші регіони.

### **3. Сучасний менеджмент профілактики конфліктів**

Завданням сучасного менеджменту є створення в організації стійкого морально-психологічного клімату, здатного протистояти різноманітним негативним тенденціям. Однією з ознак складання зрілого морально-

психологічного клімату є формування в організації певного стилю взаємин. Під таким стилем можна розуміти якусь групу стійких стереотипів свідомості і поведінки, що були набуті в конкретній організації, і які прийняли форми традицій. Ступінь їх розвитку може бути різний, тому може бути поділений на групу зрілих, з високим рівнем розвитку позитивних відносин і незрілих, з відносинами низького рівня.

Закріплення в зрілих колективах позитивних моделей поведінки може, ймовірно, ускладнити зародження негативних відносин і звести вплив зовнішніх конфліктних чинників до мінімуму.

Велика кількість проявів в організаційній структурі може свідчити не лише про загальну низьку зрілість групи, а й про їх слабку конфліктостійкість. До них можна віднести постійний пошук винних у разі виробничих невдач, авторитарні тенденції в стилі управління, проведення затяжних і безрезультативних виробничих нарад, що зводяться до протиріч самолюбства, байдужість більшої частини співробітників до прийнятих рішень, сліпу ретельність і безініціативність, часті і затяжні розбіжності з несуттєвого приводу.

Оздоровлення, насамперед, виробничих організацій - дуже тривала і кропітка праця, тому бажано залучити для такої роботи фахівців консалтингових конфліктологічних служб. Враховуючи різноманіття проблем в організаціях, можна все ж таки виділити найбільш характерні проблемні групи:

- відсутність чітких і зрозумілих посадових інструкцій для більшої частини співробітників, що у своїй сукупності дозволяли б чітко визначити роль кожного в загально груповій роботі. Подібна ситуація, насамперед, ускладнює можливість чіткої оцінки виконання кожним членом організації своєї трудової діяльності, що сприяє створенню передумов для численних конфліктних ситуацій;
- відсутність чіткого розуміння свого призначення в організації може сприяти формуванню співробітниками почуття непевності і тривоги за своє майбутнє в цій організації;
- суперечливі, часом, підвищені сподівання винагороди за роботу, що вимагає реалізації багатьох додаткових функцій, що не входять у компетенцію працівника, протягом виконання яких він докладає багато зусиль. Негативні прояви подібного плану можна подолати тільки за умови розроблення зрозумілих для більшості працівників чітких "правил гри". Для подолання проблемних питань досить результативно у багатьох

країнах застосовуються внутрішньо фірмові дискусії, "круглі столи" і ділові ігри.

Крім великого арсеналу засобів соціально-психологічного плану, варто активно використовувати й організаційно-управлінські методи з арсеналу досягнень сучасного менеджменту.

З позицій сучасної науки управління попередження конфліктів розглядається як особлива тактика, що застосовується в надзвичайних ситуаціях. Сама можливість створення в організації конфліктної ситуації свідчить про збій у системі управлінської діяльності сучасного менеджменту, результат недотримання її основних норм.

Сучасний менеджмент розробив ряд базових принципів, реалізація яких на організаційно-управлінському рівні повинна сприяти співробітництву і згуртованості в організаціях, зміцненню їхнього антиконфліктного потенціалу. Розглянемо деякі з них.

**Принцип довгострокових цілей** передбачає, що мета організації повинна спрямовуватися не на вирішення питань поточного дня, а концентруватися на вирішенні проблем у далекостроковій перспективі. Саме здатність менеджера до довгострокового, стратегічного планування визнається сьогодні як найбільш цінна якість сучасного керівника. Цей принцип застосовується у різних сферах управління, тому що прогнозована стабільність може серйозно протистояти конфліктам.

**Принцип готовності до ризику** робить ставку не на слухняного працівника, що більше за все боїться припуститися помилки, а на людей, здатних на обміркований ризик. Створення соціально-психологічної атмосфери, що припускає можливість помилки, може сприяти створенню сприятливих умов для використання на благо організації природних людських потреб у ризикованій грі, а не задоволення їх у ході ризикованих конфліктів. Важливим фактором у подібній ситуації є вміння вчасно зупинитися.

**Принцип визнання нових ідей** як головної цінності будь-якої справи. Відповідно до цього принципу у фірмах створюється клімат заохочувальної новації, що характеризується свободою, неформальною обстановкою, терпимістю до інакомислення і можливих невдач. Запровадження нововведень створює умови творчої напруги в групі, об'єктивно відбувається звуження можливостей для виникнення психологічних стресів негативного характеру. Нові ідеї можуть стати джерелом інноваційного конфлікту, однак конфлікти такого виду цілком можуть бути вирішені конструктивним шляхом. Позитивний результат таких конфліктів може служити дійсним фактором розвитку.

**Принцип дійсності** орієнтує увагу на тому, що всяке обговорення новаторських ідей неодмінно повинне завершуватися прийняттям рішення з конкретними діями. Рішення вважається надійним, якщо воно є продуктом переконання не тільки одного керівника, але й усієї групи, тобто результатом колективної творчості.

**Принцип спрощення** припускає систематичне блокування стійкої тенденції до ускладнення виробничих і соціальних структур.

Реалізація цього принципу повинна починатися з пропозиції керівництва організації щодо обговорення працівниками проблеми спрощення своєї роботи. Практика показує, що більшість процвітаючих компаній мають просту систему керування, відносно невеликий штат співробітників і мінімальну кількість ланок керування. Реалізація принципу спрощення не вимагає якихось додаткових витрат, може забезпечити значне зростання ефективності як керування, так і функціонування організації, але, насамперед, він може значно поліпшити, а можливо й оздоровити психологічний клімат в колективі.

**Принцип підбору і виховання ефективних співробітників-професіоналів.** Його реалізація припускає підбір таких фахівців, які здатні виконувати дану роботу, тому що якщо хто не здатний, то він не одержить потрібного результату, навіть при сторонній допомозі. Здібний працівник може стати сьогодишнім професіоналом тільки за умови зацікавленості у своїй праці, що досягається за наявності значущої мети в його діяльності, чіткої системи оцінки індивідуального внеску працівника при досягненні загальної мети. Загальним підсумком реалізації цього принципу є формування в організації співробітників-професіоналів таких ознак, як, наприклад: дисциплінарна присутність на роботі, здатність працювати без зовнішнього управління, якісне і своєчасне виконання роботи, готовність виконувати додаткові послуги для організації, нормальна робота за відсутності керівника, постійне удосконалення своєї роботи, запобігання конфліктним ситуаціям.

**Принцип співробітництва** повинен інтегрувати у своєму значенні всі попередні настанови з ефективного антиконфліктного керування і реалізуватися тільки на основі їх повного здійснення. Досягнення універсального результату в діяльності організацій можливе тільки в поєднанні морально-етичних, соціально-психологічних і організаційно-управлінських методів, створенні в організації такого мікросередовища, яке б сприяло всебічному спілкуванню, тісній взаємодії між більшою частиною її членів. Численні спостереження показують, що курс на розвиток співробітництва має значні переваги перед альтернативним курсом, спрямованим на розвиток конкуренції і суперництва між працівниками, напрямком, що ні в якому разі не вказує на відмову одного стилю поведінки заради іншого.

#### **4. Співробітництво як спосіб попередження конфліктів**

Більшість учасників, перш ніж перейти до відкритого протистояння, дуже часто знаходилися в нейтральних, чи навіть у співробітницьких відносинах між собою. Виходячи з цього, конфліктологи розробили ряд методів з попередження конфліктів - це налагодження і зміцнення співробітництва між можливими в майбутньому суперниками. Розглянемо ряд таких методів.

**Згода** - стан між можливими супротивниками, пов'язаними спільною діяльністю. Пропозиції можуть поступати як від однієї із сторін, так і від третьої сторони, не бажаною протистояння.

**Практична емпатія**, якісь дії, що припускають "входження" в положення партнера, розуміння його труднощів, вираження співчуття йому і готовність допомогти.

**Збереження репутації партнера** передбачає вияв поваги до нього, хоча інтереси обох партнерів можуть розбіжними на даний момент.

**Взаємне доповнення партнерів** полягає у використанні рис майбутнього суперника, якими не володіє інший суб'єкт.

**Виключення соціальної дискримінації**, виключного заходу виділення розбіжностей, підкреслення якої-небудь переваги між партнерами в умовах співробітництва.

**Неподільність заслуг**. Реалізація подібного методу спрямована на досягнення взаємної поваги, зняття цілого ряду негативних емоцій, таких як заздрість, почуття образи і т.ін.

**Психологічний настрій**. Стан, який досягається різними прийомами. Серед практичних прийомів можна виділити різні форми інформування і комунікацій між партнерами.

**Психологічне "погладження"** включає цілий комплекс заходів, спрямованих на підтримку гарного настрою, позитивних емоцій, зняття напруги. Практика показує, що симпатія, яка виникла між партнерами, може помітно ускладнити виникнення конфліктної ситуації.

Розглянуті методи щодо підтримки і зміцнення співробітництва не вичерпують всього арсеналу подібного шляху попередження конфліктів. Необхідно тільки пам'ятати, що для досягнення збереження повноцінних ділових відносин, зміцнення взаємної довіри і поваги доцільні будь-які шляхи. Саме запобігання конфлікту дасть можливість виправити допущені напередодні помилки і продовжити співробітництво. Тільки цим можна виправдати такий підхід, як "будь-які" дії, або все що "діє" проти конфлікту.

Співробітництво в сфері виробничих відносин чи трудових конфліктів, як їх різновиду, розглядається через призму соціального партнерства або гармонізації інтересів. В основі соціального партнерства лежить компроміс, взаємовигідні поступки.

Сам термін "*соціальне партнерство*" з'явився в першій половині ХХ століття, однак всієї повноти він набув тільки в другій половині. Демократизація громадського життя, розвиток принципів громадського і правого суспільства створили серйозні передумови для формування умов стабільності в суспільстві, у якій була зацікавлена абсолютна більшість його суб'єктів. Інтегрування у владні відносини різних соціальних прошарків суспільства спровокувало трансформаційні процеси й у сфері трудових відносин шляхом розширення частки нероботодавців в його управлінні. Зацікавленість у стабільності соціальних відносин у суспільстві створила передумови для плідного співробітництва між роботодавцями і представниками. Саме соціальне партнерство не вирішувало природних протиріч між працею і капіталом, однак давало можливість уникати крайніх форм їхнього протистояння.

Незважаючи на національну специфіку, соціальні партнерські відносини в суспільстві можливі лише за умови соціальної орієнтації ринкової економіки, а прагнення одержати прибуток будь-якою ціною не є для суспільства пріоритетним. Суспільство повинне досягти такого рівня життя, коли переважній більшості було б що втратити у разі різкого погіршення соціально - економічної ситуації, реальної загрози соціального вибуху.

Крім необхідних об'єктивних умов, для соціального партнерства необхідні умови суб'єктивного характеру, можливість суб'єктів (держави, профспілки, роботодавців) вести співробітництво.

Готовність і можливість сторін до співробітництва також є недостатніми для його ефективності, тому що сама процедура розгляду колективної трудової суперечки передбачає широке застосування актів примирення, без яких неможлива навіть процедура колективних переговорів.

Зміцненню позитивних відносин можливих учасників конфліктів може сприяти інституалізація відносин - створення постійних або тимчасових форм взаємодії сторін.

Важлива роль у попередженні конфліктів належить суспільним об'єднанням. Так, суспільні і соціальні утворення - носії протилежних, а можливо й антагоністичних інтересів і цінностей, можуть сформувати тимчасові спільноти, члени яких, дотримуючись різних поглядів, шукатимуть вирішення спірних питань. Боротьбу, як таку, підмінить різноманітна взаємодія громадських організацій. Інституалізація відносин містить певні гарантії єдності групи перед лицем конфлікту, визначає ступінь його допустимості. Відбувається як би визначення рівня прийнятності своїх претензій і рівня терпимості щодо один до одного.

Демократичні принципи організації суспільства дозволяють оперативно реагувати на дані конфліктні ситуації за допомогою інтенсивного використання старих і створення нових інститутів, призначених для їхнього вирішення.

Свобода слова і багатопартійна система дозволяють відкрито обговорювати політичні конфлікти на широкому суспільному рівні. Така ж можливість існує і для представницьких органів влади. Усе це є сприятливим ґрунтом для попередження багатьох конфліктів.

У той же час, створюючи інститути, спрямовані на попередження небажаних форм протидії, необхідно звертати увагу на те, що соціальні системи розрізняються за рівнем толерантності та інституалізації конфліктів.

Одним із найдавніших способів попередження конфліктів є інститут виборів. Різні народи на різних континентах природним шляхом прийшли до розуміння процесу обирання посадових осіб як способу пом'якшення розбіжностей і досягнення згоди. Значення виборчої процедури полягає в тому, щоб переконати тих, хто бере участь у ній, у вагомості їхніх бажань. Чим успішніше застосовувався подібний механізм, тим більшою мірою діюча влада була захищена від внутрішніх конфліктів і протестів, що могли б її зруйнувати.

Однією з головних цілей виборчого процесу є лігітимізація сили, що претендує на владу. Історія вказує на цікаві закономірності в період виборчої кампанії, під час якої відбувається менше актів відкритого, агресивного

протистояння, оскільки виборчий процес відволікає від цього людей, спрямовуючи їхню енергію на легітимні способи вирішення проблем.

Виборчий процес не можна розглядати тільки як спосіб регулювання конфліктів. Вносячи серйозні корективи в політику, вони виступають фактором і інструментом політичної соціалізації. В самому процесі виборів немає жодного етапу, який би не відігравав істотної ролі у вирішенні дилеми: чи будуть вибори служити шляхетній меті узгодження інтересів і оптимізації конфліктів або ж, навпаки, вести до посилення соціальної напруги. Останнє можливе при порушенні правил і фальсифікації результатів. Виходячи з цього, ми повинні розглядати їх з позицій подвійності і функціональної незавершеності, здатної дати тільки частковий регулятивний ефект. Створення ж спеціальних інститутів для вирішення конфліктів - справа важка, довга і часом не завжди вдячна. Але те, що вона перспективна - безсумнівно, незважаючи на регіональні і національні умови й обставини.

Недостатньо вивченим, хоча й загальноновизнаним, способом попередження конфліктів може виступати гумор. Багато авторів розглядають жарт як реальну можливість "випустити пару" у багатьох конфліктних ситуаціях.

3. Фрейд один з перших, хто спробував розглянути гумор як захисний засіб, як ціль попередження виникнення невдоволення. Сміх, викликаний жартами і каламбурами, може розрядити напруженість, створену обмеженнями з боку соціальних норм. Отримане при цьому задоволення, хоч і тимчасове, може сприяти зняттю напруги і можливому пошуку інших способів вирішення виниклих проблем. Гумор і сміх, як правило, ведуть до сублімації конфлікту. Звичайно, сублімація не може розглядатися як вирішення конфлікту, залишається велика можливість його ескалації, однак гострота ситуації може бути знята.

Емоційна солідарність з іншими сприяє засвоєнню моделей соціальної поведінки. У професійних групах ідентифікація відбувається не тільки по вертикалі (начальник - підлеглий), але і по горизонталі. При напружених відносинах між окремими людьми, що належать до різних груп, а також між самими групами офіційні відносини можуть бути змінені. Гумор може допомогти переосмислити відносини між групами, що конкурують.

Однак в умовах відкритого протистояння гумор може служити вже засобом посилюючої протидії, власне кажучи, він перетворюється на зброю боротьби і тому вже стимулює ескалацію конфлікту.

При напруженості, що не призводить до конфлікту, функції гумору більш різноманітні і розпливчасті. В ієрархічних структурах працівники, що знаходяться на верху службових сходинок, використовують його для доказу переваги. Гумор підлеглих більш асиметричний. Його критичність стосовно керівництва очевидна; у той же час він стає на перешкоді агресивної поведінки і являє собою віддушину для роздратування, що накопичилося.

Жарти "по вертикалі" і "знизу - вгору" фіксують недоліки сторін, тому вони не тільки можуть інтегрувати групу, але й встановити її межі. Обмін ролями між представниками груп може носити гротескний характер.

У цілому, можна говорити про те, що в багатьох випадках сміх дійсно може стати "кращим із ліків", коли справа стосується агресії. Щоб зробити сприятливий ефект, сюжети гумористичних матеріалів не повинні у своїй основі містити ворожості або агресії.

## Лекція 9.

### Профілактика конфліктів в організаціях

План:

1. Конфлікт в організаціях і його специфіка.
2. Сутність, підходи і напрямки профілактики конфліктів в організаціях.
3. Профілактика конфліктів через стратегію управління персоналом.
4. Управлінські методи з метою запобігання конфліктів.
5. Керівник у конфліктній ситуації.

### Література:

1. Анцупов А. Я., Шитлов А. И. Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999. - Гл. 26, 28, 29.
2. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. - Минск: Амалфея, 1998. - Гл. 2, 11.
3. Козирев Р. И. Введение в конфликтологию. - М.: Владос, 1999. - Гл. VII.
4. Конфликтология / Под редакцией А. С. Кармина. - СПб.: Лань, 1999. - Гл. 6.
5. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. - М.: Инфра-м, 1996.

### 1. Конфлікт в організаціях і його специфіка

Слабким місцем у кризових ситуаціях виступають конфлікти організацій. Це викликано тим, що організація являє собою не тільки виробничо-технологічне об'єднання людей, які зібралися для вирішення виробничих питань. Організація - це також і сукупність людей, в якій об'єднані індивіди, між якими встановлюються певні зв'язки і відносини, що можуть не мати відношення до функцій організації. Крім цього, люди мають свої конфліктні проблеми, що виникають поза межами організацій. Організації виконують різні функції і відрізняються одна від одної за родом діяльності їхніх членів, рівнем організації і згуртованості, кількісним складом. Організації можуть виступати в якості первинних груп, тобто соціального середовища, в якому людина спілкується з іншими людьми, у якому проходить певна частина її життя. Будучи важливим осередком суспільства, організація з'єднує і координує поведінку людей, включає їх у єдиний трудовий процес, створює умови для розвитку своїх членів. У цьому середовищі формуються людські поняття, думки, закріплюються звички, схильності, стверджується суспільна репутація, формується особистість. Організація згуртовує людей через загальні інтереси, ідеї, цілі, норми і принципи.

Конфлікти в організаціях є результатом соціальної напруженості, що складається в колективах, чому можуть сприяти дві групи факторів.

До *внутрішніх факторів* можна віднести такі:

- невиконання керівниками перед колективом своїх обіцянок, приховування від колективу дійсного положення речей;



- відсутність видимого підтвердження поліпшення умов праці і побуту;
- конфронтація між персоналом керівництва і працівниками через розподіл матеріальних благ і оплати праці;
- проведення перетворень без врахування інтересів працівників.

Серед *зовнішніх факторів* можна виділити:

- нестабільність у суспільстві;
- виникнення гострого дефіциту на товари першої необхідності;
- законодавче погіршення правового захисту членів трудових колективів;
- дисбаланс у розподілі матеріальних благ у суспільстві.

Конфлікти розвиваються в організаціях через конфронтацію приватних і загальних інтересів. Подібне співвідношення можна відобразити в такий спосіб:

- 1) повна тотожність, яка може бути виявлена в односпрямованості інтересів усіх сторін;
- 2) розбіжність спрямованості інтересів, коли повна вигода може бути тільки в однією зі сторін;
- 3) протилежна спрямованість інтересів, коли інтереси суб'єктів не просто різні, а принципово протилежні.

Уже тільки усвідомлення своїх інтересів однієї із сторін може стати джерелом соціальної активності і, можливо, надалі джерелом напруги. У той же час необхідно пам'ятати, що подібне усвідомлення ще автоматично не приводить до конфлікту.

При аналізі конфліктної ситуації необхідно з'ясувати, що лежить у її основі. При конфлікті ірраціонального тилу його учасники, знаходячись у стані сильного емоційного дисбалансу, можуть зовсім не керуватися якими-небудь розрахунками, здоровим глуздом, можливістю своїх втрат, як і можливим вигрешем. Дії носять стихійний, імпульсивний, недостатньо організований характер, а наслідки можуть бути зовсім протилежними стосовно первісних планів.

Рациональний конфлікт несе в собі чіткість усвідомлення можливого виграту його учасників. Випадковість його початку мало ймовірна, початок його можливий тільки при досить переконливій впевненості однієї із сторін у своєму успіху.

Конфлікти в організаціях можна розбити на дві великі групи - внутрішні конфлікти і конфлікти із зовнішнім середовищем.

Під *внутрішніми конфліктами* слід розуміти конфлікти, що протікають в межах організації, вирішення яких відбувається через існуючі в рамках компанії угоди. До таких конфліктів відносяться міжособистісні конфлікти, що виникають через розбіжність особистих цілей конкретних співробітників, інтереси організації при цьому, як правило, бувають не замішаними.

Внутрішньогруповий конфлікт зовні може мати форму міжособистісного, однак суперництво співробітників при цьому може бути викликане різними підходами до вирішення виробничих питань. Міжособистісний конфлікт може бути викликаний корпоративним духом конкуруючих підрозділів в організації. Іншим варіантом такого конфлікту, більш небезпечним, можна вважати ситуацію, коли два авторитетних керівники втягують у своє протистояння своїх підлеглих або групують навколо себе своїх прибічників. Подібна ситуація може бути як усвідомленою, так і стихійною, однак у цілому вона негативно може впливати на працездатність організації. Згубною для організації ця ситуація може стати, якщо подібне протистояння відбудеться між її співвласниками і вони не зможуть при цьому дійти згоди.

Під **конфліктами із зовнішнім середовищем** розуміють протистояння між керівництвом або власниками організацій із конкурентами, з клієнтами, партнерами або з власною профспілкою.

Систематизуючи основні протиріччя в організаціях, можна виділити серед них кілька основних типових, на основі яких виокремлюються типи конфліктів, а саме - організаційні, виробничі, трудові і інноваційні.

**Організаційний тип конфлікту** виникає в ситуації, коли спостерігається невідповідність формальних організаційних початків і реальної поведінки більшої частини співробітників організації. Дуже часто подібний тип конфліктів може відбуватися в умовах реорганізацій, впровадження нових організаційних форм. Конфлікт подібного типу потрібно розглядати за кінцевими цілями, тому він може виступати позитивним, а часом навіть як необхідний.

До **виробничих конфліктів** можна відносити специфічні форми вираження протиріч, пов'язаних з виробничими відносинами. Прояв конфліктів подібного типу характерний для відносин усіх рівнів. Виділимо найбільш характерні:

- 1) конфлікти усередині виробничих груп, куди можуть бути віднесені конфлікти між працівниками, між керівниками і підлеглими, конфлікти між працівниками різних функціональних призначень;
- 2) конфлікти між виробничими сегментами організації;
- 3) конфлікти між підрозділами організації й адміністративно-управлінським апаратом;
- 4) конфлікти між співвласниками.

До **трудова конфліктів** можна віднести зіткнення інтересів і оцінок представників різних груп усередині організації з питань трудових відносин. Такий конфлікт можна розглядати, як прямий виклик внутрішньому порядку і стабільності трудового процесу, що дозволяє виявити протиставлення інтересів, взаємні претензії і розбіжності з виникаючих проблем. Велику частину конфліктів подібного типу можна розглядати як спосіб врегулювання взаємовідносин і оптимізації організації виробництва, а також як необхідний етап при становленні будь-якого трудового колективу.

Досить новими для пострадянського простору є т.зв. *інноваційні конфлікти*, що являють собою цільові зміни в організації, спрямовані на удосконалення і створення нового продукту, технології, організаційної форми управління і т.ін. Оскільки інновації дозволяють більш гнучко реагувати на вимоги ринку, то можна говорити про процес заміни старого новим, котре, цілком об'єктивно, може породжувати соціальні протиріччя. Будь-які перетворення стосуються інтересів широкого кола людей. Чим радикальніші і масштабніші проведені зміни, тим частіше вони викликають протиріччя. У той же час можна говорити і про те, що чим більша кількість людей буде задіяна в різноманітних інноваційних процесах, тим більше він буде породжувати передумов для зняття деструктивних напружень і породжень конфліктних ситуацій.

## **2. Сутність, підходи і напрямки профілактики конфліктів в організаціях**

Управлінська діяльність, можна сказати, потенційно запрограмована на протиріччя. Це можна побачити в цілях керівників і рядових працівників, в існуванні різних організаційних обмежень, діяльності різних розподільчих і оцінюючих механізмів; реалізація самого управлінського процесу є сама собою конфліктною діяльністю.

Необхідність функціонування організації як цілісного механізму, а також зростання залежності результативності праці від функціонування всіх сегментів структури управління цілком об'єктивно змушує займатися попередженням не просто будь-яких конфліктів, а й попередженням виникнення самих конфліктних ситуацій.

При всьому різноманітті причин конфліктів в організації існує всього два підходи для їх профілактики: це усунення об'єктивних причин для їхнього зародження і приведення поведінки співробітників до норм, прийнятих у даній організації.

Серед напрямків реалізації вищезазначених підходів можна виділити такий напрямок, як залучення керівників середньої ланки до розробки управлінських рішень. Процес підвищення рівня складності організації управлінських структур виявив, що відсторонення від розробки управлінських рішень середньої управлінської ланки може стати джерелом для великої групи причин конфліктів в організаціях. Конфліктність ситуації виростає багаторазово, коли на плечі подібних керівників покладається тільки відповідальність. Подібний підхід може породжувати зниження самооцінки своєї значимості, що створює умови для зародження, насамперед, внутрішньоособистісних конфліктів, а надалі служити причиною для внутрішньогрупових.

До об'єктивних причин конфліктів в організаціях можна віднести недоліки або помилки в створенні структур управління організацією. Найбільш повно цю сферу конфліктних відносин розглядає такий розділ менеджменту як кризовий менеджмент. Ми можемо розглянути один із способів кардинального вирішення проблем, що породжує традиційна система управлінської ієрархії із

своєю жорсткою системою підпорядкування. Даний спосіб у різній літературі має неоднакову назву, але суть його може бути цілком нам зрозумілою в назві - "система малих підприємств". Основа взаємин усередині організації переноситься в площину договірних економічних відносин і договорів на реалізацію конкретних робіт. Загальна система функціонує на принципах кооперації і розподілу праці, що передбачає цілу систему договорів для максимального збільшення ефекту від співробітництва. Тільки цілісність виконання всіх заходів у цьому напрямку дозволить мінімізувати появу об'єктивних причин для виникнення конфліктів.

### **3. Профілактика конфліктів за допомогою стратегії управління персоналом**

Підвищення залежності роботи організації від ефективності роботи кожного із сегментів зажадало зміни ставлення до персоналу, як найважливішого ресурсу організації. Подібний підхід вимагав розробки цілої стратегії управління персоналом (СУП), що кардинально змінила всю кадрову політику в організаціях.

Кадрова політика - це сукупність положень, принципів і методів роботи з кадрами по формуванню виробничого колективу. Цей управлінський вплив базується на цілому ряді вимог, при якому не можна виділити будь-яку групу факторів окремо.

Стратегія управління персоналом організації являє собою тривалу за часом кампанію по роботі з персоналом, ціллю якої має стати створення таких умов усередині організації, що дозволили б їй цілком реалізувати свою мету. Стратегія являє собою цілісний процес різноманітних форм кадрової роботи в організації. Серед цього виду діяльності можна виділити найбільш значимі, як наприклад, пошук і підбір кадрів, що включає не тільки пошук працівника на наявну вакансію, але і вивчення характеристики кандидатів з метою виявлення їхньої відповідності щодо вимог певної посади. Оцінювання роботи кадрів усе більше набуває форми не стільки дисциплінарного контролю, скільки форми оцінювання ефективності діяльності конкретного працівника в цілісній системі організації. Серйозною роботою стає процес навчання і підвищення кваліфікації кадрів, створення необхідного резерву для повноцінного заміщення або реорганізації, створенню умов для творчого розвитку потенціалу якомога більшої кількості працівників організації.

Повноцінна реалізація стратегії управління персоналом дозволяє керівникам організацій цілком успішно протидіяти цілому ряду горизонтальних і вертикальних конфліктів: це насамперед - можливість переходу відкритих протистоянь у конструктивне співробітництво, що має всі передумови бути реалізованим самими учасниками протистояння; можливість розведення учасників конфліктного протистояння, насамперед, через ліквідацію їхніх прямих взаємин; можливість чіткого розмежування посадових обов'язків кожного співробітника і визначення їх граничних повноважень.

Перехід до ринкових відносин у виробничій сфері, до нових умов і функцій державних установ може в сучасних умовах України навіть

стимулювати рівень конфліктності в колективі з початком впровадження СУП. Це становище цілком прогнозоване й пояснюється реакцією на все нове, котре може, у свою чергу, торкнутися або змінити усталені системи відносин між співробітниками. Використання принципів стратегії управління персоналом передбачає використання різного інструментарію впливу на конфліктну ситуацію: це можуть бути й адміністративні рішення, провокування і стимулювання конструктивних конфліктних ситуацій, соціально-психологічні заходи і т.ін. У цілому можна говорити, що повноцінна раціоналізація процесу управління може і повинна сприяти мінімізації економічних, соціальних і моральних втрат в організації.

#### **4. Використання управлінських методів для профілактики конфліктів**

Управлінські заходи містять у собі цілий ряд дій, пов'язаних з компетенцією працівника і його поведінкою.

Компетенція працівника являє собою сукупність знань, умінь і навичок, способів спілкування і досвіду в процесі професійної діяльності. Сама компетенція може реалізуватися тільки в конкретних діях, що у своїй сукупності можуть визначити його відповідність щодо займаної посади. Необхідно чітко пам'ятати, що володіння компетенцією не є якоюсь закінченою дією, практично будь-яка посада вимагає постійного відновлення знань, умінь і навичок. Визначенням напрямків цих відновлень займається система управління персоналом. Підтримка процесу відновлення компетенції на необхідному рівні вимагає необхідного управління. Компетенції управління є процесом розвитку і підтримки його на рівні, що необхідний організації для реалізації її завдань, позначених стратегій розвитку. Жорсткі умови ринкових відносин вимагають постійного впливу на компетенцію працівників, інакше закономірно почнеться процес падіння конкурентності працівників, а потім і самої організації.

Управління компетенцією здійснюється на рівні організації і на особистісному рівні. На рівні організації мають реалізовуватися такі заходи:

- реальна оцінка трудових ресурсів за їх рівнем знань, умінь, навичок і здатності до творчої діяльності;
- моніторинг потреб організацій у конкретних персоналіях для свого розвитку;
- своєчасне прийняття необхідних адміністративних рішень для підтримки необхідного рівня компетенції.

Результатом порівняльного аналізу управління компетенцією на рівні організації має бути створення банку даних компетенції.

Управління компетенцією на рівні особистості складається в процесі оцінювання індивідом своїх можливостей щодо вимог конкретної посади. Подібна оцінка, насамперед, дає можливість активізувати діяльність для одержання відсутніх знань і умінь, а потім, оцінивши рівень своїх можливостей щодо обраної посади, прийняти рішення про реалізацію раніше поставлених завдань. Реалізація подібного підходу дозволяє усунути, насамперед, групу

об'єктивних причин конфліктних ситуацій, а підтримка рівня кваліфікації співробітників дасть можливість мінімізувати появу суб'єктивних причин конфліктів.

Як ми вже розглядали, в основі багатьох конфліктів лежить психологічний фактор. У той же час для запобігання конфліктів необхідне не тільки усунення суб'єктивного фактора, але й організація управління поведінкою персоналу. Управління поведінкою являє собою цілісну систему заходів щодо формування принципів і норм поведінки людей в організації, коли поведінка співробітника розглядається відповідно до правил поведінки конкретної посади.

Головним завданням управління поведінкою персоналу є зближення очікувань індивіда й організації. Як профілактику конфліктів управління поведінкою передбачає усунення суб'єктивної складової причини конфлікту, що повинна базуватися на популяризації безконфліктної поведінки співробітників. Різні рекомендації для ефективної роботи повинні створюватися на основі психологічного підходу і містити в собі загальні правила поведінки, дотримання яких дозволить знизити можливість виникнення і розвитку, насамперед, дисфункціональних, внутрішньоособистісних і міжособистісних конфліктів.

### **5. Керівник у конфліктній ситуації**

Велике значення, а деколи і провідне, для подолання деструктивних конфліктів у організації має управлінська компетентність керівника. Помилки управлінської діяльності, які можуть стати джерелами конфлікту, класифіковані в декілька груп. Це порушення службової етики, порушення трудового законодавства, несправедлива оцінка підлеглих.

Розглянемо найбільш характерні помилки управлінської діяльності керівника відповідно до їх груп.

До групи порушення службової етики можна віднести такі ситуації, як грубість, зверхність, зневажливість у ставленні до підлеглих; нетерпимість до інших точок зору, відмінних від власної; придушення критики та образлива критика; запрошення стороннього працівника, коли в колективі є претендент на цю посаду; провокування конфлікту між підлеглими.

Порушення трудового законодавства керівником мають дві причини, це правовий нігілізм або юридична неграмотність, тому вони можуть проявлятися у таких прикладах:

- обмеження прав підлеглих;
- зловживання посадою, що може включати доручення неслужбового характеру;
- помилки у використанні заохочень і покарань;
- приховування важливої і необхідної інформації та маніпулювання нею;

- недоліки у розподілі роботи між підлеглими; встановлення працівникові ставки, яка порушує баланс між його внеском і винагородою.

Група управлінських помилок через несправедливу оцінку підлеглих проявляється у таких ситуаціях:

- хворобливе ставлення керівника до авторитету підлеглих, коли не тільки не помічається робота працівника, а все робиться для зіпсування його репутації;
- неконкретна критика групи підлеглих;
- жорстка критика з боку керівника, який щойно приступив до обов'язків;
- нечітке формування вимог, завдань, інструкцій - основа непорозумінь та роздратування;
- невміння переконувати;
- психологічна несумісність;
- заздрість до керівника.

Останній аспект важливий і тому, що заздрість може більше привертати увагу підлеглих, і на цьому підґрунті негативні аспекти управлінської діяльності можуть не помічатись.

Як ми неодноразово розглядали, у багатьох випадках конфлікту можна не допустити, вирішуючи суперечності на стадії конфліктної ситуації. На цій стадії важлива роль керівника, який, впливаючи на конфліктогени, може уникнути самого конфлікту.

Перш за все, якщо працівник роздратований і агресивний, потрібно допомогти йому знизити внутрішню напругу. Поки це не трапиться, домовитися з ним важко або неможливо. Якнайкращий прийом у ці хвилини - уявити, що навкруги тебе є якась аура, через яку не проходить агресія.

Керівник повинен зажадати від нього спокійно обґрунтувати претензії. Людям властиво плутати факти і емоції, тому емоції треба нейтралізувати конкретними запитаннями.

Дуже знижують агресію несподівані прийоми: можна попросити довірливої поради, поставити несподіване запитання зовсім про інше. Дуже важливим може бути комплімент. Головне, щоб прохання, спогади, компліменти переключали свідомість розлюченого партнера з негативних емоцій на позитивні.

За необхідності надання негативної оцінки працівнику дуже корисно перевести розмову на почуття. Цей прийом у психології прийнято називати "Я-висловлювання".

Треба чітко формулювати бажаний кінцевий результат і проблему як ланцюг перешкод. Ставлення до людини - це умова, в якій треба вирішувати проблему, а неприязнь до підлеглих може примусити уникати її вирішення.

Дуже продуктивною є ситуація, коли керівник пропонує висловлювати свої міркування щодо залагодження виниклої проблеми і свої варіанти її рішення. Треба не зупинятися на першому прийнятному варіанті, а створювати спектр варіантів, потім з них вибирати кращий.

При пошуку шляхів вирішення проблеми треба пам'ятати, що слід знайти такі варіанти, щоб задоволення було взаємним. Обидві сторони повинні бути переможцями, а не переможцем і переможеним.

В розмові з працівником не можна відповідати агресією на агресію. Не можна зачіпати його гідності, його особистості. Треба давати оцінку тільки його діям і вчинкам.

Тактика віддзеркалювання значення висловів і претензій усуває непорозуміння і, крім того, вона демонструє повагу до людини, а це може зменшити її агресію.

Більшість людей, коли на них кричать або їх звинувачують, теж кричить у відповідь або прагне поступитися, промовчати, щоб згасити гнів іншого. Обидві ці позиції неефективні. Треба твердо триматися позиції спокійної впевненості. Така позиція утримує і партнера від агресії, допоможе обом не втратити своєї особистості.

Не треба боятися вибачатися, якщо відчуваєте свою провину. По-перше, це може обеззброїти опонента, по-друге, може викликати у нього пошану.

Нічого не треба доводити, так як у будь-яких конфліктних ситуаціях ніхто ніколи і нікому нічого не може довести.

Якщо так вийшло, що обидві сторони втягнулися в конфлікт, спробуйте просто замовкнути. Мовчання однієї зі сторін може дозволити його припинити. Мовчання не повинне бути образливим для партнера. Щоб сварка припинилася, потрібно мовчанням ігнорувати сам факт сварки, негативне збудження партнера.

Треба всіляко уникати словесної констатації негативного емоційного стану партнера, тому як різні слова-характеристики можуть тільки зміцнити й посилити розвиток конфлікту.

Конфліктну ситуацію можна припинити, якщо спокійно і без жодних слів вийти з кімнати. Але якщо при цьому грюкнути дверима або перед цим сказати щось образливе, можна викликати ефект страшної, руйнівної сили. Відомі приклади такої поведінки, коли образливі, емоційні слова під кінець розмови не тільки давали поштовх для нового витка протистояння, але і сприяли розриву взагалі.

У випадках, коли внаслідок замовкання однієї зі сторін партнер розцінює це як відмову від сварки, а мабуть і як вашу капітуляцію, краще не



спростувати цього. Треба витримати паузу, почекати, поки він не заспокоїться. Перемагає не той, хто залишає за собою останній разючий випад, а той, хто зуміє зупинити конфлікт спочатку, не дасть йому розгону.

Незалежно від результату вирішення суперечності треба висловити партнеру свою пошану і прихильність. Якщо вдасться зберегти відносини, а також зберегти самоповагу партнеру, набагато легше відновити з ним нормальне спілкування у майбутньому.

### ***Плани лабораторних занять з дисципліни «Конфліктологія»***

#### ***Практичне заняття 1.***

##### ***"Предмет конфліктології. Історичний розвиток конфліктології як науки".***

*План:*

1. Теоретичні і соціально-історичні передумови виникнення конфліктології.
2. Теоретико-методологічні основи конфліктології.
3. Сучасні проблеми розвитку конфліктології.
4. Розвиток конфліктологічної думки в рамках філософії.
5. Основні фактори еволюції конфліктологічних поглядів в історії філософії.

#### ***Практичне заняття 2.***

##### ***"Динаміка та механізми розвитку конфлікту".***

*План:*

1. Суть закону ескалації конфліктогенів.
2. Правила безконфліктної взаємодії.
3. Основні типи конфліктогенів та форми їх прояву.
4. Основні види трансакцій та їх поведінкові характеристики.
5. Дидактична гра «Ситуації фрустрації».
6. «Трансактний аналіз конфліктів» (проводиться методом тестування і вирішення ситуаційних завдань)

#### ***Практичне заняття 3.***

##### ***"Класифікація конфліктів та критерії їх виділення".***

*План:*

1. Необхідні і достатні умови виникнення конфлікту.
2. Ідентифікація конфліктів (вирішення ситуаційних завдань).

3. Суть конфлікту та його причини. Ділова гра «Скарга».
4. Класифікація конфліктів, визначення причин конфлікту.
5. Типи конфліктних ситуацій. Поняття: «конфліктна ситуація» і «інцидент».
4. Дидактична гра «Ситуації фрустрації у ділових відносинах»
3. Характеристика протиборства суб'єктів соціальної взаємодії.

#### ***Практичне заняття 4.***

##### ***"Сфери розгортання конфліктів".***

*План:*

1. Поняття конфлікту в суспільстві.
2. Основні групи конфліктів у суспільстві.
3. Економічний конфлікт та чинники, що його визначають.
4. Політичний конфлікт та його основні суб'єкти.
5. Основні сфери прояву соціальних конфліктів.
6. Конфлікти в духовній сфері життя суспільства.
7. Сімейні відносини (самооцінка готовності до конструктивних взаємин в родині методом тестування).

#### ***Практичне заняття 5.***

##### ***"Керування конфліктами. Методи керування конфліктами".***

*План:*

1. Поняття: «прогнозування конфлікту», «попередження конфлікту», «регулюванням конфлікту».
2. Етапи регулювання конфлікту.
3. Технології регулювання та вирішення конфлікту.
4. Принципи управління конфліктами.
5. Негативні фактори прийняття конструктивних рішень щодо конфлікту.
6. «Моя поведінка в конфлікті» (проводиться методом тестування).

#### ***Практичне заняття 6.***

##### ***"Технології попередження конфліктів".***

*План:*

1. Основні етапи переговорного процесу.
2. Основні моделі поведінки в переговорному процесі та їх характеристика.
3. Маніпуляції та їх види: засновані на правилах пристойності, направлені на приниження опонента.
4. Основні стратегії і тактики в переговорному процесі.
5. Прийоми тактики «вичавлювання поступки».
6. Ситуаційно-рольова гра «Переговори».

#### ***Практичне заняття 7.***

##### ***"Технології попередження конфліктів".***

*План:*

1. Визначення основних ознак організації. Основні елементи внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

2. Вплив внутрішнього і зовнішнього середовища організації на конфлікти в організації.
3. Основні види конфліктів в організації. Характеристика позиційних, ресурсних, динамічних, структурних та інноваційних конфліктів в організації.
4. Ознаки назріваючого в організації конфлікту.
5. Управлінські конфлікти, з різними суб'єктами конфліктної взаємодії і їх причини.
6. Аналіз конкретних ситуацій. (Ділові ігри «Реформування організації» та "Конфлікт на промисловому підприємстві").
7. Тести: «Визначення стилю управління трудовим колективом»; «Стиль керівництва»; «Управлінська ситуація і спрямованість керівника».

### **Завдання для самостійної роботи студентів з дисципліни «Конфліктологія»**

*Запитання для самопідготовки:*

1. Визначте предмет конфліктології. В чому полягає особливість структури конфліктології?
2. Які завдання стоять перед конфліктологією на сучасному етапі?
3. Охарактеризуйте специфіку поглядів на конфлікти у Давньому Світі, середньовічні погляди на конфлікти, погляди мислителів епохи Відродження, конфліктологічні ідеї представників Нового часу та Просвітництва.
4. У чому полягає виключність етапу другої половини XIX - початок XX ст. в еволюції конфліктологічних ідей?
5. Зробіть порівняльний аналіз різних дефініцій конфлікту.
6. Дайте визначення основних структурних елементів конфлікту, типології та класифікації конфліктів.
7. Дайте характеристику основних стадій розвитку конфлікту.
8. Як пов'язані етапи, фази конфлікту та можливості його врегулювання?
9. Які види діяльності включає в себе управління конфліктами і як вони пов'язані з етапами конфлікту?
10. Перерахуйте принципи управління конфліктами та визначте алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами.
11. Опишіть фактори прийняття конструктивних рішень щодо конфлікту є негативними?

12. Охарактеризуйте умови, за яких учасник конфлікту обирає: стиль боротьби; стиль відходу, стиль компромісу, стиль поступки; стиль співпраці.
13. Визначте відповідність і розкрийте зміст способів розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів. Наведіть персональні методи управління конфліктами.
14. Сформулюйте основні напрями профілактики конфліктів в організації.
15. Визначте особливості соціально-трудоих конфліктів та які форми підтримки співробітництва ви знаєте.
16. Визначте основні етапи проведення переговорів та наведіть варіанти посередництва в переговорному процесі.
17. Перерахуйте і визначте зміст моделей поведінки особистості в переговорному процесі.
18. Охарактеризуйте стилі керівництва. Чи впливає стиль керівництва на динаміку конфліктів в організації?
19. Яке значення для управління конфліктами і стресами має правова культура керівника?
20. З яких етапів складається алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктом?
21. Назвіть основні моделі поведінки в конфлікті. Хто автор двомірної моделі стилів конфліктної поведінки?
22. Охарактеризуйте умови, за яких учасник конфлікту обирає: стиль боротьби; стиль відходу; стиль компромісу; стиль поступки; стиль співпраці.
23. Які технології ефективного спілкування і раціональної поведінки в конфлікті ви знаєте?