

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ ТУРИЗМУ
КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ**



Криштанович С. В.

Лекція 8
Психологічні особливості різних форм конфліктів
з навчальної дисципліни
„ ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТА КОНФЛІКТОЛОГІЯ ”
Для студентів спеціальності 242 Туризм
Рівня освіти: магістр

“ЗАТВЕРДЖЕНО”
на засіданні кафедри педагогіки
та психології
“ ___ ” грудня 202__ року № ___
Зав.каф _____ В. Ф. Соловійов

ТЕМА 8. Психологічні особливості різних форм конфліктів

План

1. Форми прояву конфліктів
2. Методи психокорекції конфліктної поведінки. Посередницька діяльність з вирішення конфліктів
3. Соціальні конфлікти: типи, природа, психологія

1. Форми прояву конфліктів

Конфлікти типологізуються:

1. Залежно від форми прояву.

Відкриті конфлікти. У різних сферах громадського життя вони можуть протікати у формі внутрішньоінституційних та організаційних норм і процедур: дискусій, запитів, прийняття декларацій, законів, страйків, мітингів і т. д. Найяскравішою формою вираження конфлікту є різноманітні масові дії, що реалізуються у формі висування вимог до влади з боку незадоволених соціальних груп, які прагнуть мобілізувати суспільну думку на свою підтримку. У цьому виді конфліктів чітко представлені протиборчі сторони, їхні інтереси, об'єкти боротьби, стратегія і тактика. Інтереси та цілі можуть реалізуватися тільки через використання влади, оскільки в конфліктах безпосередню участь беруть такі політичні організації, як державний апарат, партії, парламентські фракції, «групи тиску» і т. ін.

Приховані конфлікти (саботаж, невдоволення). Якщо не враховувати наявності прихованих форм конфліктів у трудовому колективі, вони можуть поступово перерости у відкриті. Наявність прихованих форм є своєрідним показником рівня соціальної напруженості в колективі, тому цей вид конфліктів також потребує постійного вивчення і управління.

Масовий протест – це активна форма конфліктної поведінки. Протест може бути організованим і стихійним, прямим чи непрямим, набувати характеру насильства чи системи ненасильницьких дій. Організаторами масових протестів є політичні організації і так звані групи тиску, що поєднують людей за економічними цілями, професійними, релігійними і культурними інтересами.

Формами вираження масових протестів можуть бути мітинги, демонстрації, пікетування, кампанії цивільної непокори, страйки. Кожна з цих форм застосовується у певних цілях і є ефективним засобом вирішення цілком конкретних завдань. Тому, вибираючи форму соціального протесту, його організатори мають чітко усвідомлювати, які конкретні цілі ставляться перед цією акцією і якою є громадська підтримка тих чи інших вимог. Усвідомлення чіткості поставлених цілей є особливо важливим у зв'язку з організацією страйку як наймасовішої форми боротьби.

На сьогодні склалися два підходи до трактування поняття «*страйк*». Відповідно до першого, страйком слід вважати будь-яке припинення соціально регламентованої діяльності, спричинене зовнішнім приводом чи внутрішньою протидією її суб'єктів. Інша позиція ґрунтується на положенні, що соціальний протест робітників на виробництві не варто завжди зводити до страйків, тому що існують різноманітні приховані форми опору несправедливим діям адміністрації. Страйк – це форма трудового конфлікту, тому що в ній виражається потреба в оновленні, зміні існуючої форми життєдіяльності. Він є активним засобом її реорганізації. Страйк – це тимчасове колективне добровільне припинення роботи працівниками (невихід на роботу, невиконання своїх трудових обов'язків) підприємства, установи, організації (структурного підрозділу) для вирішення колективної трудової суперечки (конфлікту). Сучасний страйк – це заздалегідь підготована акція з чітко сформульованими цілями, попередньо обговореними в колективах, що спирається на визнаних лідерів, очолюється конкретним керівним органом (страйкомом, робітничим комітетом), який користується підтримкою преси, якоїсь частини парламенту і населення. Суб'єктом страйку може бути окрема група, робочий колектив чи галузь у цілому.

Страйки можуть мати різну напруженість: вони або сприяють збереженню існуючої соціально-економічної системи, або руйнують її. Страйк застосовується як крайній засіб (коли всі інші можливості вичерпані) вирішення колективної трудової суперечки (конфлікту) у зв'язку з відмовою власника чи уповноваженого ним органу (представника) задовольнити вимоги найманих

працівників. Відповідно до ст. 44 Конституції України усі, хто працюють, мають право на страйк для захисту своїх економічних і соціальних інтересів. Порядок здійснення права на страйк встановлюється Законом України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)». Страйк може бути розпочато, якщо примирливі процедури не призвели до вирішення колективної трудової суперечки (конфлікту) чи власник або уповноважений ним орган (представник) ухиляється від примирливих процедур або не виконує угоди, досягнутої під час вирішення колективної трудової суперечки (конфлікту). Угода про вирішення колективної трудової суперечки (конфлікту) підписується керівником чи іншим повноважним представником органу, що очолює страйк, і власником чи уповноваженим ним органом (представником). Контроль за виконанням умов цієї угоди здійснюється сторонами колективної трудової суперечки (конфлікту) чи уповноваженими ними органами (особами).

2. Залежно від форми проведення розрізняють *інституціоналізований конфлікт* (за якого є обговореними норми і правила ведення боротьби, існують чіткі механізми його завершення) та *стихийний конфлікт* (розвивається без урахування існуючих нормативно-правових норм і правил).

3. За способом вирішення конфлікти поділяються на *антагоністичні* (спосіб вирішення протиріччя у вигляді руйнування структур усіх конфлікуючих сторін чи відмови всіх сторін, крім однієї, від участі в конфлікті; це призводить до війни та повної поразки супротивника) та *компромісні* (припускають декілька варіантів вирішення за рахунок взаємної зміни цілей учасників конфлікту, термінів, умов взаємодії).

4. Залежно від методів ведення розрізняють *насильницькі* та *ненасильницькі* конфлікти.

5. Залежно від часу перебігу – *затяжні* та *швидкоплинні*.

6. Залежно від масштабів поширення – *локальні* та *широкомасштабні*.

7. З урахуванням спрямованості впливу конфлікти поділяються на *вертикальні* – передбачають поширення конфлікту влади вертикально зверху вниз («начальник – підлеглий») та *горизонтальні* – передбачають взаємодію рівних учасників за обсягом влади чи ієрархічним рівнем («фахівці,

постачальники – споживачі»).

8. Залежно від часових параметрів конфлікти бувають *одиночні, періодичні, часті*.

9. За тривалістю – *швидкоплинні, тривалі та затяжні*.

10. За сферами прояву – *каналізуючі конфлікти* (передбачають обмеженість суперництва й активності учасників) та *ескалюючі конфлікти* (характеризуються необмеженим і зростаючим обсягом конфліктної взаємодії, коли сфера конфлікту постійно розширюється). Конфлікти такого виду погано піддаються управлінню і спричиняють найруйнівніші наслідки.

У всіх конфліктів є декілька *причин виникнення*. Основні – це обмеження ресурсів, які потрібно ділити, взаємозалежність завдань, різниця в цілях, уявленнях і цінностях, манері поведінки, рівні освіти, а також незадовільні комунікації. Навіть у найбільших організаціях ресурси завжди обмежені. Керівництво повинне вирішити, як розподілити матеріали, людські ресурси та фінанси між різними групами, щоб найбільш ефективно досягти цілей організації. Виділити більше ресурсів якомусь одному керівникові, підлеглому або групі означає те, що інші отримають меншу частку від загальної кількості. Таким чином, необхідність розподіляти ресурси майже завжди призводить до різних видів конфлікту.

Можливість конфлікту існує всюди, де одна людина чи група залежать у виконанні завдань від другої людини або групи. Оскільки всі організації є системами, які складаються із взаємозалежних елементів, то при поганій роботі одного підрозділу чи людини взаємозалежність завдань може стати причиною конфлікту. Деякі типи організаційних структур ніби сприяють конфлікту, що виникає із взаємозалежності завдань. Причиною таких конфліктів може бути взаємозалежність виробничих відносин. З одного боку, лінійний персонал залежить від штабного, тому що потребує допомоги фахівців. З іншого боку, штабний персонал залежить від лінійного, бо потребує його підтримки в той момент, коли з'ясовує недоліки у виробничому процесі або коли виступає як консультант. Більше того, штабний персонал при застосуванні своїх рекомендацій зазвичай залежить від лінійного. Можливість конфлікту

збільшується при матричній структурі організації, де порушено принцип єдиноначальності; у лінійно-функціональних структурах, оскільки кожна важлива функція приділяє особливу увагу в основному своїй власній галузі спеціалізації. У організаціях, де основою організаційної схеми є відділи (за якими б ознаками вони не склались – продуктовою, споживчою чи територіальною), керівники взаємозалежних підрозділів підпорядковуються одному загальному керівництву більш високого рівня, тим самим зменшуючи можливість конфлікту, який виникає з суто структурних приводів.

Можливість конфлікту збільшується в міру того, як організації стають більш спеціалізованими та розбиваються на підрозділи. Це походить від того, що спеціалізовані підрозділи самі формулюють свої цілі і можуть приділяти більшу увагу їх досягненням, ніж досягненню цілей усієї організації. Уявлення про якусь ситуацію залежить від бажання досягти визначеної цілі. Замість того, щоб об'єктивно оцінити ситуацію, люди можуть розглядати тільки ті погляди, альтернативи та аспекти ситуації, які, на їхню думку, сприятливі для їхньої групи та особистих потреб. Різниця в цінностях – дуже поширена причина конфлікту. Наприклад, підлеглий вважає, що завжди має право висловити свою думку, у той час як керівник може вважати, що підлеглий має право висловлювати свої думки тільки тоді, коли його запитують, і, безумовно, робити те, що йому наказують.

Різниця в манері поведінки та життєвій свідомості також може збільшити можливість виникнення конфлікту. Люди з рисами характеру, які роблять їх більш авторитарними, догматичним, які не враховують такого поняття, як самоповага, швидше вступають у конфлікти. Також різниця в життєвій свідомості, цінностях, освіті, віці та соціальних характеристиках зменшує ступінь взаєморозуміння та співробітництва між представниками різних підрозділів.

Погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим робітникам чи групі з'ясувати ситуацію чи точку зору інших. Якщо керівництво не може довести до відома підлеглих, що нова схема оплати праці, пов'язана з продуктивністю, має на меті не «витискувати соки» з робітників, а збільшувати прибуток компанії та

покращувати її становище серед конкурентів, підлеглі можуть відреагувати таким чином, що затримують темп роботи. Інші поширені проблеми передачі інформації, які спричиняють конфлікт, – неоднозначні критерії якості, неспроможність чітко визначити посадові обов'язки та функції усіх співробітників та підрозділів, а також висунення взаємовиключних вимог до роботи. Ці проблеми можуть виникати або поширюватись через неспроможність керівників розробити і довести до відома підлеглих чітко визначені посадові обов'язки.

На виникнення і розвиток конфліктних форм поведінки впливають різні чинники: соціально-психологічні та індивідуально-психологічні детермінанти, внутрішні та зовнішні суперечності, різні психологічні властивості особистості, що акумулюються природними задатками індивіда, його соціальним досвідом й обумовлюються взаємодією суб'єктивних і об'єктивних чинників. Суперечності, детермінуючи внутрішньоособистісний конфлікт, виступають однією з передумов виникнення конфліктних форм поведінки. Виникненню конфліктних форм поведінки може сприяти також низький рівень розвитку свідомості та самосвідомості у сприйнятті різноманітних непередбачуваних соціальних ситуацій. Встановлення причин конфліктної поведінки та рівнів її прояву дозволяють здійснювати ефективну психокорекційну роботу з метою покращення внутрішнього стану особистості. Практика психокорекційної роботи показує, що зміна поведінки людини в конфлікті можлива.

2. Методи психокорекції конфліктної поведінки. Посередницька діяльність з вирішення конфліктів

Серед методів психокорекції конфліктної поведінки виокремлюють такі:

- соціально-психологічний тренінг;
- індивідуально-психологічне консультування;
- аутогенне тренування;
- посередницьку діяльність психолога (соціального працівника);
- самоаналіз конфліктної поведінки.

Соціально-психологічний тренінг може бути використаний для корекції поведінки особи в конфлікті. Його застосування припускає врахування низки принципів:

- довірчого спілкування, яке полягає у створенні обстановки довіри, відчуття спільності під час проведення;

- «тут і тепер», що полягає в аналізі ситуацій спілкування, котрі виникають у процесі спільної роботи учасників;

- персоніфікації висловлень, що вимагає від учасників відкритого висловлення власної думки, зняття захисних реакцій, готовності нести відповідальність за свою позицію;

- активності, що реалізується в залученні всіх учасників у роботу, дискусію, справи, ігри і т. д.;

- акцентування мови почуттів, що пропонує вільне вираження своїх почуттів, які виникають у спілкуванні, і відкрите передавання їх тому, хто ці почуття викликав;

- конфіденційності, що вимагає збереження учасниками в таємниці інформації, отриманої від інших учасників.

Базові методи тренінгу – групова дискусія та ігрові методи.

Групова дискусія представляє собою колективне обговорення якої-небудь проблеми з метою прийти до загальної думки щодо неї. У процесі дискусії відбувається зіставлення думок з обговорюваної проблеми. Її цінність полягає в тому, що завдяки принципу зворотного зв'язку й майстерності керівника дискусії кожен учасник тренінгу має змогу побачити, наскільки великі індивідуальні розходження людей у сприйнятті й поясненні тих самих конфліктних ситуацій.

Серед *ігрових методів* найбільше поширення одержали метод ділової гри та метод рольової гри. У діловій грі найбільше уваги приділяється відпрацюванню взаємодії учасників гри в ситуаціях конфлікту і набагато менше – аналізу міжособистісних стосунків, причин і мотивів учинків учасників конфліктної ситуації. На думку психологів, основний акцент тут робиться на інструментальному аспекті навчання.

Мистецтво управління своїм внутрішнім станом ґрунтується на уявленнях про динаміку розвитку внутрішнього напруження стану в людини. Виокремлюють три стадії розвитку стресу:

- зростання напруження (*мобілізація*);
- внутрішній стрес (*дезаптація*);
- виснаження, спад внутрішньої активності (*дезорганізація*).

Стадія мобілізації характеризується зростанням інтенсивності реакцій, підвищенням чіткості пізнавальних процесів, прискоренням їх, готовністю швидко згадати необхідну інформацію. У цій стадії працівникам вдається зробити багато чого і вчасно. Наприклад: підготовка термінової роботи до заданого терміну, суперечка між співробітниками з приводу методів виконання роботи.

Стадія дезаптації виникає слідом за стадією мобілізації за умови, що стрес триває довго. З'являється реакція заборонного гальмування, що виявляється у зниженні якості виконання роботи. У поведінці фахівця спостерігається неорганізованість, втрачається чуйність передавання інформації, забувається частина інформації, приймаються рішення, у яких не враховано наслідки. На цій стадії працівник припускається багатьох помилок, якість виконання поставлених завдань різко знижується.

Стадія дезорганізації виникає у випадку продовження стресового навантаження. На цій стадії може відбутися порушення внутрішньої регуляції поведінки особи (її поведінка не відповідає ситуації), відбувається втрата контролю над ситуацією. Тривалий стрес, навіть за збереження зовнішнього стану без змін, може призвести до серйозних внутрішніх захворювань. Облік динаміки розвитку внутрішнього напруження в управлінні стресами багато в чому полегшує пошук варіантів грамотного вирішення конфлікту та сприяє швидкій стабілізації внутрішнього стану й зовнішнього поведінки учасників ситуації.

Асертивний (англ. *assertion* – здатність відстоювати свою точку зору, не порушуючи моральних прав іншої людини) спосіб поведінки дозволяє

учасникові конфлікту без страху, невпевненості, напруження, іронії, сарказму чітко сформулювати, що він знає, чого він хоче та чого не хоче. Такий спосіб поведінки під час вирішення конфлікту проявляється у формах:

- асертивної суперечки;
- асертивного захисту прав;
- асертивного прохання;
- асертивної відмови.

Асертивна суперечка. Готовність до переговорів передбачає бажання учасника конфлікту знайти взаємоприйнятне рішення під час розмови з опонентом на цю тему. Поради учасникам переговорів – прихильникам асертивної поведінки – такі:

1. *Упевнено висловте, що вам потрібно.* Виражайте ваші бажання так, щоб вони описували конкретну поведінку чи дію. Для цього використовуйте алгоритм упевненої заяви (наприклад: «Я хочу, щоб тривалість мого перебування в кабінеті в робочі дні не перевищувала шести годин»).

2. *Вислухайте пропозиції іншої сторони.* Ваша мета полягає в тому, щоб зрозуміти позицію іншого, а не в тому, щоб заперечити її чи переконати опонента відмовитися від своїх інтересів. Слухайте співрозмовника активно: перевіряйте, чи правильно ви його зрозуміли, уточнюйте, перепитуйте. Те, що ви зрозуміли його точку зору, не означає, що ви автоматично з нею згодні. Один зі способів перевірки правильності розуміння – переформулювання висловлень опонента: «Я хочу перевірити, чи я вас зрозумів. Ви сказали...».

3. *Зробіть альтернативну пропозицію.* Якщо пропозиція опонента вас не влаштовує, поясніть, що саме робить її неприйнятною для вас. Викладіть свою нову пропозицію. Вона повинна враховувати і ваші інтереси, і бажання іншої сторони.

4. *Вислухайте контрпропозицію.* Опонент також може відхилити вашу пропозицію. Запитайте, що його не влаштовує і що він пропонує натомість.

Цей цикл може повторюватися неодноразово. При цьому сторони можуть іти на взаємні поступки чи шукати нові рішення, що задовольняють усіх

учасників. Необхідно піклуватися не тільки про зрозумілість висловлень, але й про демонстрацію поваги до позиції опонента. У суперечці опоненти викладають кожен свою позицію та підкріплюють її аргументами. *Аргументи* – це доказ необхідності прийняти вашу пропозицію (закони, точно встановлені факти, інформація з авторитетних джерел, показання свідків тощо).

Для підвищення привабливості вашої пропозиції можна використовувати такі аргументи:

- апеляцію до справедливості (прецедент, ринкову ціну, закон, думку експерта);
- апеляцію до справедливої процедури вибору (чергу, жереб);
- перерахування вигод, переваг вашої пропозиції;
- опис можливих негативних наслідків у разі неприйняття вашої пропозиції.

У тих випадках, коли опонент відмовляється йти назустріч і своєю поведінкою грубо й систематично зневажає ваші законні інтереси, ви можете використовувати санкції як метод впливу на нього. Санкції – це небажані для вашого опонента наслідки й витрати, які виникають у нього внаслідок того, що ви йому навмисно завдали неприємностей. Санкції дозволять домогтися справедливості без гніву й роздратування у разі дотримання правил їх використання: точності, розумності, домірності, безпеки, невідворотності.

Асертивний захист своїх прав. Під час вирішення конфлікту часто виникають ситуації, коли його учасники змушені не просто просити опонента бути люб'язним, змінити свою поведінку, а мають виявити наполегливість у захисті своїх прав. Для задоволення людиною своїх справедливих вимог існує техніка «заїждженої платівки». Принцип дії техніки базується на чіткому, однозначному й лаконічному вираженні своїх вимог. Протилежна сторона може говорити що завгодно, пояснюючи причину своєї відмови, але ви будете повторювати своє – як голка на пошкодженій грамплатівці. Ви не дозволяєте відвести себе вбік від вашої завдання, не захищаєтеся, не виправдовуєтеся. Ви погоджуєтеся з усім, що є істиною або, принаймні, має такий вигляд в аргументах опонента. Єдине, на чому ви наполягаєте, так це на задоволенні своєї вимоги.

Тим самим опонент опиняється ніби в лабетах парадокса: ви увесь час із ним погоджуєтесь (але насправді тільки в тому, що на певний момент є другорядним) і лише де в чому тримаєтесь своєї лінії.

Важливо із самого початку розмови послідовно дотримуватися асертивної позиції. Це означає, що ви поводитесь як людина, що переконана у власній правоті і вважає своїх опонентів людьми порядними й досвідченими. Вони зацікавлені в тому, щоб скоріше узгодити справи, а ви відкрито даєте зрозуміти, що прийшли домовитися щодо очевидної дрібниці. Ви спокійні й розслаблені, оскільки вам нема чого боятися: результат вирішено фактичним станом справ. Під час усієї «гри» ви не повинні виявляти страх, інакше ваша позиція стане не асертивною, а боязкою. Будьте уважні під час завершення. Домігшись свого, чемно подякуйте. Подібне закінчення є цілковито асертивним.

Схема застосування техніки:

1. Опишіть подію.
2. Опишіть, до яких наслідків це вас привело. Опишіть свої почуття з цього приводу.
3. Апелюйте до справедливості (критерій). Поясніть, що вам дозволяє стверджувати, що це несправедливо.
4. Викладіть суть вашої пропозиції.
5. Після того, як опонент висловив свої заперечення, підтвердіть їхню правомірність. Повторіть їх, а потім повторіть свою вимогу вже без аргументів.
6. Надалі погоджуйтесь з кожним правдоподібним аргументом опонента, а потім додавайте до них свою вимогу.

Асертивне прохання. Дійшовши висновку про необхідність виконання яких-небудь дій, цілком законним є вимагати виконання цих дій. Однак, якщо задоволення наших інтересів не входить в обов'язки людини, якщо ніяких юридичних чи соціальних норм опонент не порушує, форма прохання є більш доречною, ніж вимоги. Прохання – це чесне вираження своєї позиції та своїх бажань, зроблене в такій формі, що інша людина може або погодитися, або відмовити, оскільки ви просите його теж висловити свою позицію і своє бажання. На відміну від ситуації, коли ми відстоюємо свої законні вимоги, тут мова йде

про випадки, у яких ми розраховуємо на добру волю іншої людини. Інша проблема полягає в тому, що деякі люди не можуть зважитися попросити про послугу, а якщо і зважуються, то просять про послугу так, начебто не сподіваються на задоволення своїх бажань, тому що не варті позитивної відповіді. Вони не хочуть почувати себе приниженими відмовою. При цьому вони впевнені, що їм відмовлять, і бояться цього. Коли ви просите про послугу, поведіться впевнено, але не зарозуміло. Уявіть, що людина, до якої ви звертаєтесь, хоче допомогти вам, але не знає, як це зробити. Прямо й чемно сформулюйте своє прохання.

Асертивна відмова. Навчитися твердо заперечувати – важливий етап у боротьбі за самостійність мислення й поведінки, за тверде догодження своїм намірам. Існують ситуації, за яких відмова є більш гуманною стосовно інших людей, ніж марні зусилля задовольнити їхнє бажання. Це ситуації, у яких ви точно знаєте, що не зможете виконати прохання. Можливі також випадки, коли виконання прохання вимагає порушення закону чи може заподіяти кому-небудь шкоду, а ви цього не хочете. Якщо ви нікому не відмовляєте, це ще не означає, що ви дієте на користь. Зрештою, постраждати можуть обидва: один – від марних сподівань, інший – від відчуття безпорадності й докорів сумління, а в результаті ще й від почуття провини. Ситуації, коли інша людина намагається спонукати вас зробити те, що не у ваших інтересах:

- вас просять щось зробити, у чомусь поступитися для того, щоб допомогти тому, хто вас просить;

- вам пропонують для вашої користі те, що вам не потрібно.

І в тому, і в іншому випадку необхідно відокремити те, що потрібно іншому, і те, що у ваших інтересах, тобто провести особисту межу. Якщо вчасно не обмежити територіальну цілісність своєї особи, поступово складається враження, що вас постійно використовують у найрізноманітніших цілях. Кожний може витратити ваш час чи потіснити вас у просторі. У багатьох випадках простого «ні» чи «дякую, але ні» цілком досить для встановлення особистих меж. Ви не зобов'язані нічого пояснювати. Вам немає потреби перепрошувати. Чим

простішою є відмова, тим вона більш переконлива й конструктивна. Застосовується техніка «позначення меж», що реалізується в три етапи:

- надання тому, хто просить, належного ставлення (увага до прохання і до того, хто просить; якщо послуга нездійсненна – подяка за довіру; якщо пропозиція нецікава для вас – подяка за турботу);

- визначення своєї позиції (переваги, почуття, розуміння ситуації та чітке, коротке їх пояснення);

- проведення розмежувальної лінії (чітке «ні»).

Протистояти маніпуляторові допомагає техніка «перманентної відмови». Вона, по суті, мало чим відрізняється від техніки «заїждженої пластинки». Різниця полягає в тому, що замість повторення своїх вимог ви відмовляєтеся. Однозначно, чітко й коротко, використовуючи техніку «проведення меж», ми формуємо те, чого не бажаємо. Відмова має більш широке застосування, ніж «заїжджена пластинка»: ми можемо відмовляти не тільки в тому, що є незаконним, але й у тих ситуаціях, де ми відмовлятися не зобов'язані, де в нас є вибір.

Екстрене вирішення конфлікту шляхом силового втручання. Сутність поведінки силового втручання полягає в примусовому нав'язуванні одній зі сторін свого рішення. Використання силового втручання свідчить про більш високий рівень готовності до вирішення конфлікту, принаймні однієї зі сторін. Силове втручання є продовженням застосування стратегії суперництва. Таким способом сильна сторона досягає своїх цілей, домагається від опонента відмови від первісних вимог. Сторона, що поступилася, задовольняє вимоги опонента або ж вибачається за недоліки в діяльності чи в поведінці. Для використання цієї тактики існують певні передумови, що сприяють її успіху:

- 1) вирішальна перевага однієї зі сторін у наявних матеріальних і психологічних ресурсах;

- 2) виникнення надзвичайної ситуації, що вимагає негайних дій;

- 3) раптова необхідність ухвалення непопулярного рішення, яке буде свідомо негативно сприйняте іншою стороною (наприклад, рішення

адміністрації про зниження зарплати в умовах банкрутства, яке загрожує підприємству,);

4) безперечна правомірність дій сторони, котра має силову перевагу, коли ці дії пов'язано із усуненням життєво важливих для певної структури проблем (наприклад, розголошення працівником комерційної таємниці, прояви деструктивних форм поведінки з боку членів організації).

Силова тактика має специфічні форми прояву на рівні поведінки:

- використання переважно примусових, силових методів впливу за обмеженого залучення виховних засобів;
- застосування твердого, наказового стилю спілкування, розрахованого на беззаперечне підпорядкування однієї сторони конфлікту іншій;
- використання з метою забезпечення успіху силової тактики механізму конкуренції (в основі якого метод «розділяй і пануй»).

Існує декілька методик зняття психоемоційного напруження, основним з яких є перепочинок. Звичайно, коли ми буваємо чимось засмучені, то починаємо стримувати дихання. *Вивільнення дихання* – один із основних способів звільнитися від неприємних думок. *Перепочинок* – це техніка релаксації, що відволікає увагу, відводить думки від проблем хоча б на кілька хвилин. Повторення коротких, простих тверджень дозволяє впоратися з емоційною напруженістю. От кілька прикладів: «Зараз я почуваю себе краще», «Я можу повністю розслабитися, а потім швидко зібратися», «Я можу керувати своїми внутрішніми відчуттями», «Я впораюся з напруженістю в будь-який момент, коли побажаю». Намагайтеся придумати свої власні формулювання. Робіть їх короткими, позитивними; уникайте негативних слів типу «ні» і «не виходить». Дуже важливе повторення. Повторюйте свої твердження щодня по кілька разів уголос або записуйте на папері.

Чарівне слово. Переривайте автоматичний потік думок за допомогою заспокійливого слова або фрази. Виберіть прості слова типу: «мир», «відпочинок», «спокій», «заспокоїтися», «урівноважений». Замість слів можна вживати: 1001, 1002 і т. д. або використати фрази типу «глибоке і ще глибше

розслаблення». Нехай думки проносяться у вашій голові, не давайте їм заволодіти вами. Закрийте очі й зосередьтеся. Повторюйте слово, фразу або лічіть про себе протягом 60 секунд. Дихаєте повільно й глибоко.

Зняття напруження можливе також завдяки *фізичним вправам*. Якщо вам важко рухатися всім тілом, ви можете спробувати помірковано напружувати й розслаблювати кожну частину тіла окремо. Дихання на рахунок допомагає зняти значну фізичну напруженість, не виходячи зі стресової ситуації. Дихати слід дуже повільно і глибоко. Необхідність розтягувати дихання вимагає повної концентрації уваги. Глибокий вдих послаблює напруження, розтягнутий у часі видих розслаблює. Деяким людям легше знімати напруженість у процесі руху, ніж у стані спокою. Можна спробувати виразити свої відчуття у фізичних вправах, зайнявшись гімнастикою або аеробікою, танцюючи або борючись з уявним супротивником. Навіть коротка активна дія підніме тонус і змінить настрій.

Питання до самого себе нейтралізує засоби, що блокують відчуття щастя, шляхом створення нових перспектив у ситуаціях пресингу. Коли ви підозрюєте, що перебільшуєте значення якоїсь проблеми, задайте собі такі питання: «Це насправді така велика справа?», «Чи піддається в цей момент ризику що-небудь по-справжньому?», «Чи дійсно це гірше, ніж те, що було колись?», «Чи вважатиму я це таким же важливим через два тижні?».

Відволікання уваги блокує стресові думки й почуття. Протягом декількох хвилин сконцентруйте свою увагу на якому-небудь нейтральному предметі.

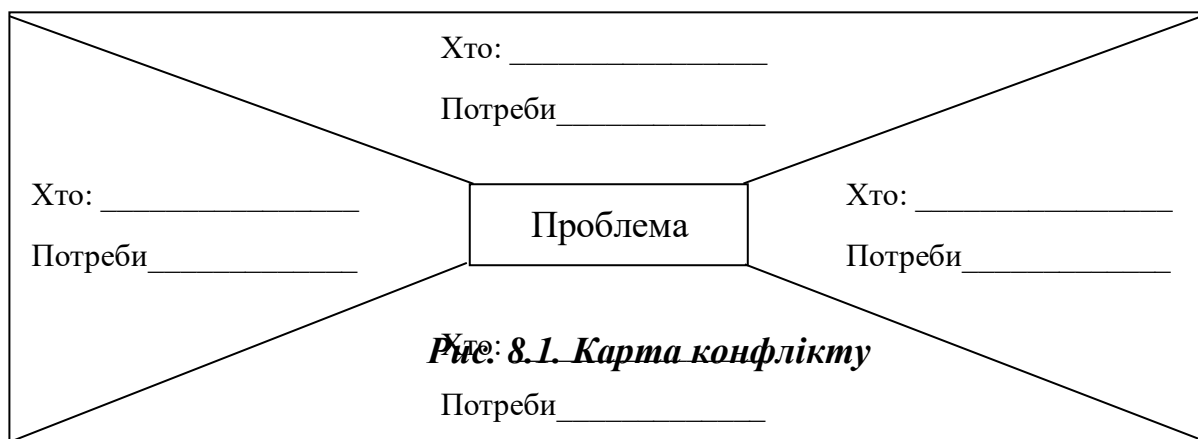
Самосприйняття. Зупиніться на хвилину й подумайте про те, що ви повинні подобатися й самому собі. Вимовте вголос або подумки про себе: «Я піклуюся про себе, моє благополуччя дуже важливе для мене. Я хочу підтримати себе і зробити все якнайкраще. Я хочу для себе по-справжньому гарного життя. Я завжди на своєму боці». Почуття власної підтримки підсилиться, якщо себе обійняти або стиснути руки, наче б закріплюючи цим схвальні слова.

Ваші цінні якості. Ця техніка протистоїть властивій тенденції критикувати себе, підкріплює віру в себе конкретними, позитивними твердженнями. Складіть список ваших безумовно цінних якостей. Можна внести в нього і якісь із

наведених нижче пунктів: «Я піккуюся про свою родину», «Я – гарний друг», «Я допомагаю людям», «Я хочу досягти успіху», «Я став краще розуміти себе». Напишіть цей список на аркуші паперу й завжди носіть його із собою. Коли ви відчуєте себе пригнічено, прогляньте його й зосередьте увагу на своїх сильних сторонах. Наведіть приклади своєї позитивної поведінки. Краще робити це вголос або записати. Це значно змінить вашу впевненість у собі.

Якщо вас дратує якась людина або конкретна ситуація, намагайтеся думати про це як про джерело негативної енергії. Ця негативна енергія впливає на ваші почуття так само, як і голосний звук на ваші вуха. Потім уявіть, що ви стали невразливі: уявіть перед собою щит, від якого наче б відскакує негативна енергія, або що ви «втратили» її, вона пройшла крізь вас зовсім безболісно, як космічні промені, що постійно пронизують наше тіло. Коли хтось говорить вам неприємні речі, критикує, уявіть, що негативні слова наче б пролітають над головою, навіть не зачіпаючи вас.

Методика картографії при аналізуванні конфліктів запропонована австралійськими вченими Х. Корнеліус і Ш. Фейр. Суть її полягає у складанні карти конфлікту, на якій відображаються проблема, учасники конфлікту, їхні потреби й побоювання (рис. 8.1).



Карту можна складати індивідуально чи колективно. Такі карти особливо корисні:

- під час підготовки до ділових переговорів;
- під час переговорів, що зайшли в тупик;
- при розподілі майна;

- при проблемах у колективі, пов'язаних із міжособистісними та виробничими відносинами;
- при майбутніх нововведеннях;
- при сімейних ускладненнях.

Згідно з методикою можна графічно відобразити складові конфлікту, послідовно проаналізувати поведінку його учасників, сформулювати основні проблеми, потреби й побоювання учасників, способи усунення причин, що призвели до конфлікту.

Ця робота складається з декількох етапів.

На *першому* описується проблема взагалі, визначається предмет конфлікту. Якщо, наприклад, мова йде про непогодженість у роботі, про те, що хтось не «тягне лямку» разом з усіма, то проблему можна відобразити як розподіл навантаження. Якщо конфлікт виник через відсутність довіри між особою та групою, то проблему можна виразити як погані взаємини. На цьому етапі важливо визначити саму природу конфлікту і поки що неважливо, що це не цілком відображає суть проблеми. Не слід визначати проблему як питання вибору між протилежностями («так чи ні»), доцільно залишити можливість приймання нових і оригінальних рішень.

На *другому етапі* виявляються головні учасники (суб'єкти) конфлікту. До їх переліку можна віднести окремих осіб чи цілі команди, відділи, групи, організації. У тій мірі, у якій залучені в конфлікт люди мають загальні потреби стосовно цього конфлікту, їх можна об'єднати разом. Допускається також об'єднання групових і особистих категорій. Наприклад, якщо складається карта конфлікту між двома співробітниками в організації, то до карти можна додати цих працівників, а фахівців, що залишилися, об'єднати в одну групу або виділити окремо ще й начальника певного підрозділу.

Третій етап передбачає перерахування основних потреб і побоювань, пов'язаних із цією потребою, а також усіх основних учасників конфліктної взаємодії. Необхідно з'ясувати мотиви поведінки, що стоять за позиціями учасників у певному питанні. Вчинки людей визначаються їхніми бажаннями,

потребами, мотивами, які необхідно визначити.

Графічне відображення потреб і побоювань розширює можливості та створює умови для більшої кількості рішень, можливих після закінчення всього процесу картографії. Переваги методики картографії полягають у тому, що:

- складання карти дозволяє переборювати зайві емоції;
- визнаються найбільш важкі ділянки, що вимагають нагальної уваги;
- карта сприяє створенню нових напрямів у виборі рішень;
- під час групового процесу складання карти люди, які вважають, що їх не зрозуміли, мають можливість висловитися, що сприяє створенню атмосфери довіри.

Щоб уникнути конфліктів у робочих групах, необхідно дотримуватися законів сумісності, як при комплектації групи, так і у дотриманні певних правил спілкування. У колективах, згрупованих навмання, при недотриманні законів сумісності неминуче виникають конфлікти. І доки люди знаходяться в таких колективах, конфліктів уникнути неможливо, хочуть вони цього чи ні. Різниця в цінностях, думках, уявленнях, світосприйнятті й переробці інформації призводить до безкінечних непорозумінь. І як би не намагалися, рано чи пізно конфлікту не уникнути. Адже конфлікт не залежить від волі людини – це реакція психіки на невідповідність сприйняття інформації. Якщо напруження виникає, треба давати волю емоціям, а не стримувати їх, з'ясовувати незрозумілі проблеми, а не замовчувати їх. Тихий конфлікт, тобто мовчазне напруження, як правило, триваліший та виснажливіший, він виникає між людьми, які мають ознаку логічності. Кульмінаційні точки такого конфлікту – вияв його – може приймати багато форм: скептичні вислови, лукава посмішка, за якою прихована ненависть, презирливі погляди, «гра в мовчанку», ігнорування іншої сторони. «Етичні» люди швидше відчувають емоційні спалахи і реагують вголос на будь-яке зародження напруженості, щоб запобігти порушенню моральних норм, тому між ними частіше виникають бурхливі обговорення проблем і висловлення незадоволення, що розряджає важку, удушливу атмосферу конфлікту. Для зменшення конфліктів у робочих групах формувати їх потрібно за принципом

квадри: підбирати людей певних чотирьох соціонічних типів, при цьому так, щоб кожен був на своєму місці, тобто виконував завдання, яке відповідає сильним сторонам його психіки. В таких групах буде природне взаєморозуміння, дружній мікроклімат, невимушена атмосфера, сприятлива для роботи і відпочинку.

Посередницька діяльність з вирішення конфліктів – нова психологічна реальність, оскільки проблеми конфлікту актуалізовані і в реаліях суспільного життя, і у свідомості суспільства, яке поступово переходить від неприйняття і придушення конфліктів до свідомої необхідності «роботи» з ними, до пошуку можливостей їх регулювання. Використання керівниками психологічного посередництва базується на відомому факті: участь у переговорному процесі третіх, нейтральних, осіб позитивно позначається на його ефективності. У вітчизняній практиці – через відсутність у нас відповідних організаційних навичок і спеціально підготовлених працівників – «природними» посередниками можуть бути люди, які через свою посадову позицію або професійну діяльність періодично змушені в тій чи іншій формі брати на себе функції регулювання відносин між людьми. У першу чергу, це керівники, менеджери, а також соціологи і психологи, зайняті практичною діяльністю.

Сутність посередництва в конфліктах складається, як відомо, в організації процесу врегулювання взаємовідносин, вирішення складної ситуації між сторонами. Типовою моделлю, що використовується керівниками при вирішенні конфліктів, є модель арбітражу, при якій керівник виступає як третейський суддя: вислуховує сторони, збирає необхідну інформацію, а потім або визнає правоту однієї зі сторін або приймає «третє» рішення. Така стратегія типова для процесу прийняття організаційних або технічних рішень: формулюється проблема, шукаються варіанти вирішення і вибирається «правильне», краще з них.

Ту ж логіку керівники використовують і при вирішенні проблем людських взаємин, однак тут подібна стратегія рідко призводить до успіху. Чим більшою мірою конфліктна ситуація зачіпає взаємини сторін у всій їх неминучості «закритості» для навколишніх, тим важче встановити істину, тим більше виникає сумнів щодо можливості рішення на користь однієї зі сторін. При цьому,

оскільки кожен з учасників конфлікту переконаний у своїй правоті, таке рішення не може бути прийнято без шкоди для відносин самого посередника, принаймні з однією зі сторін. Саме ж рішення типу «ви маєте рацію, а ви ні» створює лише видимість виходу з проблемної ситуації, але, по суті, зовсім не є вирішенням конфлікту. Крім того, подібна стратегія з боку керівника мимоволі закріплює негативний досвід взаємодії між учасниками конфлікту: вони не впоралися з проблемою самі й змушені були звернутися за допомогою до третьої особи, яка і вирішила їх проблему.

Важливі й етичні аспекти: привласнення собі права бути суддею в людських відносинах є етично сумнівним. Багато керівників говорять про те, що вони часто не можуть позбутися відчуття провини, якщо прийняте ними колись рішення виявилось (або здається їм тепер) неправильним. При зіставленні моделі арбітражу з моделлю посередництва стають очевидними психологічні переваги останнього: виступаючи як посередник, керівник організує діалог, але, якщо його посередництво ефективне, рішення приймається самими учасниками конфлікту, вони несуть за нього відповідальність і набувають позитивного досвіду спільного вирішення складних ситуацій. Постійно стикаючись у своїй роботі з проблемами людських взаємин, керівники відносно легко трансформують цей досвід в навички посередницької діяльності. Найбільш важкий момент у процесі їх навчання, мабуть, пов'язаний зі створенням альтернативи засвоєної ними парадигми роботи з конфліктами – відмовою від позиції судді і переходом у позицію посередника. Важливо при цьому не просто замінювати одну модель на іншу, а створити розуміння того, що перший крок керівника у вирішенні конфлікту – вибір на основі певних критеріїв моделі, відповідно до якої він буде діяти.

3. Соціальні конфлікти: типи, природа, психологія

Соціальний конфлікт – конфлікт, причиною якого є розбіжності соціальних груп чи особистостей при відмінності в думках і поглядах, прагненні зайняти лідируюче становище; прояв соціальних зв'язків людей. Причина соціальних конфліктів криється в самому визначенні – це протиборство індивідів або груп,

що переслідують соціально значимі цілі. Він виникає тоді, коли одна сторона конфлікту прагне до здійснення своїх інтересів на шкоду іншій.

Типи соціальних конфліктів:

1. *Політичні* – конфлікти, які виникають з різних інтересів, суперництва і боротьби в процесі придбання, розподілу і реалізації політико-державної влади.

Основні види політичних конфліктів:

- конфлікт між гілками влади;
- конфлікт всередині парламенту;
- конфлікт між політичними партіями і рухами;
- конфлікт між різними ланками управлінського апарату і т. д.

2. *Соціально-економічні конфлікти* – конфлікти, причиною яких є кошти життєзабезпечення, використання і перерозподіл природних та інших матеріальних ресурсів, рівень заробітної плати, використання професійного й інтелектуального потенціалу, рівень цін на товари і послуги, доступ і розподіл духовних благ.

3. *Національно-етнічні конфлікти* – це конфлікти, що виникають у процесі боротьби за права та інтереси етнічних і національних груп. Розрізняють:

- конфлікт між побічно конкуруючими підгрупами;
- конфлікт між безпосередньо конкуруючими підгрупами;
- конфлікт всередині ієрархії через винагороди.

При усьому розмаїтті причин, як і конфліктів, що ними породжуються, універсальним джерелом конфліктів є несумісність претензій конфліктуючих сторін за умов обмеженості можливостей їх задоволення. Умови виникнення конфлікту формуються на передконфліктній стадії, зміст якої становить зростання соціального напруження у відносинах між потенційними суб'єктами конфлікту. Соціальне напруження є психологічним станом людей і до початку конфлікту має латентний (прихований) характер. Взагалі певний рівень соціального напруження в оптимально функціонуючому суспільстві вважається природним і розглядається як захисна й адаптивна реакція соціального організму на соціальні зміни, що відбуваються. Перевищення ж цього оптимального рівня

може призвести до виникнення конфліктів. Так, дослідження напруження в Україні виявило такі характеристики соціальної ситуації:

- високий рівень незадоволеності населення умовами життя (насамперед матеріально-економічними);
- посилення недовіри до офіційних структур влади й політичних лідерів;
- зростання розчарування в легітимних засобах вирішення державних та особистісних справ.

З трьох складових напруження (проблема – суперечність, ставлення населення до влади та ситуації, готовність до активних форм протесту) остання є стимулом конфліктної поведінки. Українські соціологи, вивчаючи це питання, дійшли висновку, що нині населення має досить високий ступінь готовності до соціального протесту. Важливою умовою переростання соціального напруження у конфлікт є посилення стану незадоволеності існуючим станом справ або розвитком подій та усвідомлення потенційним суб'єктом конфлікту неможливості зміни ситуації звичайними способами взаємодії.

Вирішення соціального конфлікту – це подолання основного протиріччя в інтересах сторін, усунення його на рівні причин конфлікту. Вирішення конфлікту може бути досягнуто самими конфліктуючими сторонами без допомоги яких-небудь сторонніх осіб або шляхом долучення до вирішення будь-якої третьої сторони (посередника). Таким чином, *модель вирішення конфлікту* – це сукупність певних методик його подолання, яка безпосередньо залежить від результатів діагностики конкретного конфлікту. Моделі, що застосовуються при вирішенні конфліктів, складаються на основі наявних у суспільстві культурних і правових установок стосовно конфлікту, що заохочують або забороняють той чи інший спосіб вирішення конфлікту. Модель будується на застосуванні різних методів – насильницьких (репресії, демонстрація сили, різні форми примусу) або мирних (переговори, угода, компроміси). Існують чотири принципові моделі вирішення суперечностей і виходу зі стану конфлікту: силовий (одностороннє домінування), компроміс, інтегральна модель, роз'єднання сторін. Можлива й певна комбінація названих чотирьох способів (*симбіозна модель*).

Одностороннє домінування (силова модель) – спосіб, що передбачає задоволення інтересів однієї з конфлікуючих сторін за рахунок інтересів іншої. Силкові способи вирішення конфлікту, по суті, призводять до знищення або повного придушення інтересів однієї зі сторін конфлікту, підміняється справжня причина конфлікту, і в односторонньому порядку нав'язується домінуюча воля сильнішого суб'єкта. Часто це спосіб перенесення провини і відповідальності на більш слабку сторону. Можливість швидко завершити боротьбу є перевагою силового способу вирішення соціального конфлікту, однак стратегічно це малоефективно. Сторона, що програла, залишається незадоволеною подібним вирішенням конфлікту, вдається до прихованого опору або відкритої протидії. Оponentу для придушення реваншу знову потрібно вдатися до насильства, витратити свої ресурси (військові, матеріальні, інтелектуальні, психологічні).

У випадку роз'єднання сторін конфлікт вирішується шляхом припинення взаємодії, розриву відносин між конфлікуючими сторонами, ізоляцією їх один від одного (наприклад, розлучення подружжя, роз'їзд сусідів, переведення працівників на різні ділянки виробництва). Роз'єднання конфлікуючих сторін може відбуватися шляхом їх відступу, коли вони обидва залишають «поле битви». Модель забезпечує ефективне і кардинальне подолання конфлікту, але загрожує руйнуванням соціальної системи, елементами якої були конфліктери. В результаті розриву контактів між сторонами відбувається розвал їх загальної справи, розпад організації, діяльність якої забезпечувала їх існування. Роз'єднання конфліктерів не завжди повністю вирішує соціальний конфлікт і не завжди є можливим, тому що конфліктери через деякий час іноді знову відновлюють контакти.

Модель компромісу – спосіб узгодження конфліктних інтересів, що полягає у взаємних поступках в позиціях конфлікуючих сторін. Компромісна модель вирішення конфліктів базується на вчинках конфліктерів саме в їхніх інтересах. Таким чином, поняття компромісу використовується в різних значеннях: в повсякденному розумінні – це різні поступки один одному, а в конфліктології – це взаємна відмова сторін конфлікту від будь-якої частини своїх претензій, взаємне жертвування інтересами заради досягнення згоди. Головна перевага

мирного вирішення конфлікту за допомогою компромісу – це введення конфлікту в конструктивні рамки і налагодження процесу комунікації сторін, знаходження певних моментів згоди (компромісу).

Інтегральна модель (інтегральна стратегія) – передбачає можливість задоволення інтересів усіх конфліктерів за умови перегляду (ревізії) ними своїх раніше сформованих позицій, цілей, які вони мали намір досягти в конфлікті. Вона називається інтегральною не тому, що об'єднує якості та переваги попередніх моделей, а тому, що здатна інтегрувати інтереси конфліктерів. При її використанні ніхто не жертвує своїми інтересами. Кожен конфліктер домагається задоволення своїх інтересів, а тому відчуває себе переможцем. Для досягнення настільки бажаного підсумку конфліктери повинні відмовитися від своєї позиції, переглянути ті свої цілі, які вони ставили у цьому конфлікті. Ця стратегія визнається конфліктологією універсальною і придатною до будь-якого типу соціального конфлікту, найбільш результативною і соціально корисною.

Інтегральна модель в літературі позначається по-різному: в американській конфліктології її називають «третій шлях поведінки конфліктерів», або «модель не для дурнів», в європейській науковій традиції – «ревізія цілей». Як правило, інтегральна модель досягається в результаті переговорів між конфліктуючими сторонами, що закінчуються прийняттям узгодженого рішення. Інтегральна модель вирішення конфлікту – важливе відкриття ХХ століття в галузі суспільних інститутів.

Існують також і симбіозні способи вирішення конфлікту – моделі, що поєднують в собі в певній послідовності силову, компромісну, роз'єднувальну й інтегральну моделі вирішення конфлікту.