

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

**КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ**



***Матвійчук Тетяна Фартівна***  
***кандидат педагогічних наук, доцент***

**Навчальна дисципліна «КОНФЛІКТОЛОГІЯ»**

Лекція 3.

**ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ І МЕХАНІЗМИ ЙОГО РОЗВИТКУ**

<b>Рівень вищої освіти</b>	– Другий (магістерський) освітній рівень
<b>Ступінь вищої освіти</b>	– Магістр
<b>Галузь знань</b>	- 01 «Освіта»
<b>Спеціальність</b>	017 «Фізична культура і спорт»
<b>Освітня програма</b>	017 «Фізична культура і спорт»

### 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.

### 1. Суб'єктивні і 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 конфліктуючими 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, пов'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 її вирішення. 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 принені 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 тією діяльністю, 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. Потрібно 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 заздалегідь 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 призводить до виникнення конфліктних ситуацій.

Незбалансованість рольових відносин між людьми - інша типова причина. Дуже часто в ситуації міжособистісного спілкування людина 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 зазвичай 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 невідповідність 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 конфліктуючих сторін, тому що вони найчастіше приховані, а заявлені декларації, знову ж, як правило, можуть відрізнятись 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 конфліктуючих 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 конфліктуючих 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 ніж 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 передує 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 як цілком реальними, так 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 впливають 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 (легітимний) 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. Частина 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 варіанту 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 протистояння, 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 самостійна фігура в конфлікті, часом навіть невідома для учасників протягом тривалого часу.

Не самостійну, 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 чийхось 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 ухилитися від активних дій проти іншої сторони. Сторона, яка вибрала подібну тактику, усіяко намагається не визнавати і при цьому всіляко ухилитися 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.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Долинська Л. В. Психологія конфлікту: Навчальний посібник./ Л. В. Долинська, Л. П. Матяш-Заяц – К. : Каравела, 2010, - 304 с.
2. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія : навч. метод. посіб. / Т. Ф. Матвійчук. – Львів : Галич-Прес, 2018. – 73 с.
3. Прибутько П. С. Конфліктологія: Навчальний посібник. / П. С. Прибутько, Р. В. Михайленко, Л. М. Дубчак, М. М. Роговенко – К. : КНТ, 2010. – 136 с.
4. Скібіцька Л. І. Конфліктологія: навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – К.: Центр учб. л-ри, 2007. – 384 с.
5. Тихомирова Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів: Підручник. / Є. Б. Тихомирова, С. Р. Постоловський – Рівне: Перспектива, 2007. – 389 с.
6. Конфліктологія та теорія переговорів: Навчальний посібник. / Т. П. Яхно, І. О. Куревіна. – К. : Центр учбової літератури, 2012, - 168 с.