

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА АВІАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ 3**

з дисципліни «**Конфліктологія та практична медіація**»

за спеціальністю 053 «Психологія»

Укладач:  
професор кафедри авіаційної психології О.М. Отич

Конспект лекцій розглянутий і схвалений на  
засіданні кафедри авіаційної психології

Протокол № \_\_\_\_\_ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

Завідувач кафедри

Л.В. Помиткіна

## Лекція № 1

### Тема лекції: Конфліктологія як наука і мистецтво

#### План лекції:

1. Конфліктологія як наука і мистецтво.
2. Предмет і завдання конфліктології.
3. Зв'язок конфліктології з іншими науками.
4. Поняттєвий апарат конфліктології.

#### Питання 1.

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

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

Здатність особи управляти конфліктом і здійснювати медіацію (посередництво, примирення) його вирішення називається її конфліктологічною компетентністю. Володіння нею рятувало і окремих людей і цілі народи, а відсутність призводила до військових конфліктів.

Порівняймо суд Царя Соломла над 2 жінками за дитину – і «медіацію» Агафії Федосіївни, яка навк розсварила І.І. й І.Никифоровича з повісті Гоголя:

*Ивану Ивановичу сделалось очень скучно. Весьма могло быть, что сии достойные люди на другой же бы день помирились, если бы особенное происшествие в доме Ивана Никифоровича не уничтожило всякую надежду и не подлило масла в готовый погаснуть огонь вражды. К Ивану Никифоровичу ввечеру того же дня приехала Агафия Федосеевна.*

*Как только она приехала, все пошло наыворот. — Ты, Иван Никифорович, не мирись с ним и не проси прощения: он тебя погубить хочет, это таковский человек! Ты его еще не знаешь.*

*Шушукала, шушукала проклятая баба и сделала то, что Иван Никифорович и слышать не хотел об Иване Ивановиче.*

*Все приняло другой вид: если соседняя собака затесалась когда на двор, то ее колотили чем ни попало; ребяташки, перелазившие через забор, возвращались с воплем, с поднятыми вверх рубашонками и с знаками розг на спине. Даже самая баба, когда Иван Иванович хотел было ее спросить о чем-то, сделала такую непристойность, что Иван Иванович, как человек чрезвычайно деликатный, плюнул и примолвил только: «Экая скверная баба! хуже своего пана!»*

Троянську війну через яблуко розбрату (золоте яблуко Еріди, на якому було написано «найчарівніший» - підкинула на весільний стіл Пелея і Фетіди і Парис мав вирішити суперечку Гери, Афіни й Афродіти). А війну між одичалими й Нічним Дозором у теле-сазі «Гра престолів» було завершено завдяки медіації Джона Сноу.

Авраам Лінкольн (вважали слабким за універсал про завершення громадянської війни в США); Талейран – французький дипломат, який запропонував варіант розподілу Європи після перемоги над Наполеоном (1815), який задовольнив усі країни; Папа Римський Йоан-Павло II.

*(Подумайте й ви, кого б ви могли назвати майстрами у медіації і розв'язанні конфліктів і на наступній парі давайте обговоримо це).*

У психології бізнесу, організаційній психології і HR-менеджменті величезна увага приділяється володінню наукою (теоретичними знаннями) й мистецтвом (практичними вміннями) управління та медіації конфліктів.

Власне, тому дисципліна «Конфліктологія та практична медіація» є важливою складовою професійної підготовки бізнес-психолога в Ун-ті й належить до циклу дисциплін професійної підготовки майбутніх психологів (тобто основної складової).

На вивчення цієї дисципліни відведено 135 год. – 4,5 кредити ECTS. З них 68 год. – аудиторного н-ня: 34 – лк і 34 – практ. занять. СРС – 67 год.

## **Питання 2.**

*Предметом* вивчення конфліктології як науки є конфлікт як соціальне явище.

*Принципи* конфліктології:

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

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

*Основні завдання курсу полягають у:*

- навченні студентів аналізувати причини виникнення конфліктів, визначати ознаки їх прояву, види, типи, спрямованість і межі поширення;
- засвоєнні ними моделей поведінки у конфлікті, правил організації безконфліктної взаємодії, урегулювання, медіації та вирішення конфліктів;
- ознайомленні їх з основними стратегіями, тактиками і технологіями розв’язання конфліктів;
- залученні до самостійного прийняття рішень у конфліктній ситуації;
- опануванні техніками і психологічними прийомами саморегуляції у конфліктних ситуаціях тощо.

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

### **Питання 3.**

Конфліктологія тісно пов’язана із такими науками як: менеджмент, організаційна психологія і психологія управління, загальна психологія, психологія ділового спілкування, психофізіологія, соціологія, філософія тощо. Ці зв’язки реалізуються:

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

#### **Питання 4.**

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

### **Лекція № 2**

#### **Тема лекції: Конфлікт як соціально-психологічний феномен**

##### **План лекції**

1. Конфлікт як тип складної життєвої ситуації.
2. Психологічна сутність конфлікту.
3. Психологічна структура конфлікту.
4. Типологія конфліктів
5. Динаміка виникнення та розвитку конфлікту.
6. Функції конфлікту

#### **Питання 1.**

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

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

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

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

У своїх працях багато визначних людей торкалися проблем конфлікту і його розв'язання. Соціологи Герберт Спенсер і Макс Вебер розглядали соціальний конфлікт з позиції соціал-дарвінізму і вважали його обов'язковим явищем в історії людства, стимулом для розвитку суспільства, називали

конфлікт боротьбою. Інші називають конфлікт суперечкою і вважають її психологічно зумовленим явищем, однією із форм соціалізації.

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

Конфлікти дуже часто асоціюються у людській уяві з агресією, погрозами, суперечками, війною тощо. У результаті, існує така думка, що конфлікт – явище завжди негативне, що його необхідно по можливості уникати і що його слід миттєво вирішувати, як тільки він виникає. Таке відношення чітко проявляється в працях авторів, які належать до школи М. Вебера. Вони розглядають конфлікт як ознаку неефективної діяльності, організації і невмілого управління.

Є також точка зору, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не лише можливі, але навіть бажані. Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер. У деяких випадках він може заважати задоволенню потреб окремої особистості, або досягненню цілей організації в цілому. Таким чином, конфлікт може бути функціональним і *вести до підвищення ефективності організації*. Або він може бути дисфункціональним і *вести до зниження особистого задоволення, колективного співробітництва та ефективності діяльності організації*.

У психології бізнесу конфлікту та його медіації та профілактиці приділяється значна увага.

Одним із головних шляхів профілактики конфліктів вважається продумана організація праці й принципів у ставленні до людей. Якщо робота відбувається постійно в приблизно однакових умовах і забезпечує постійну, добру заробітну плату, то в такому колективі виникнення конфлікту спостерігається дуже рідко.

Важливу роль відіграє ставлення членів колективу один до одного. І в першу чергу ставлення керівника колективу до підлеглих. Одним із найважливіших факторів запобігання конфліктів є авторитет керівника.

Конфлікт в організації може бути розв'язаний шляхом структурних змін та узгодження особистих інтересів з інтересами колективу або шляхом вилучення елементів, які перестали сприяти успіху справи.

Завдання організаційного психолога – з одного боку, допомагати керівнику уникати руйнівних конфліктів, але якщо конфлікт уже виник, вивчати його причини та брати на ним контроль з метою розв'язання і переведення у конструктивне русло. Керівник не має права піддаватися загальним емоціям, які вирують в людях під час конфлікту і в цьому йому також допомагає організаційний психолог.

Є два види емоцій, які можуть стати джерелами конфлікту – роздратування та недовіра. Щоб його уникнути, іноді треба дати зрозуміти опоненту, що ви бажаєте втамувати емоції. Людина, яка відчуває страх або роздратування, повинна позбутися цих емоцій (заспокоїтися), оскільки вони перешкоджають нормальним стосункам. Виграє як правило той хто не втрачає над собою контролю.

Якщо виходити з психологічної сутності конфлікту, то він може розглядатися як *один з типів складних (критичних) життєвих ситуацій*, що виникають в процесі життєдіяльності людини.

*Складна ситуація* – це взаємодія особистості із складними обставинами в процесі діяльності (Б.Шведін).

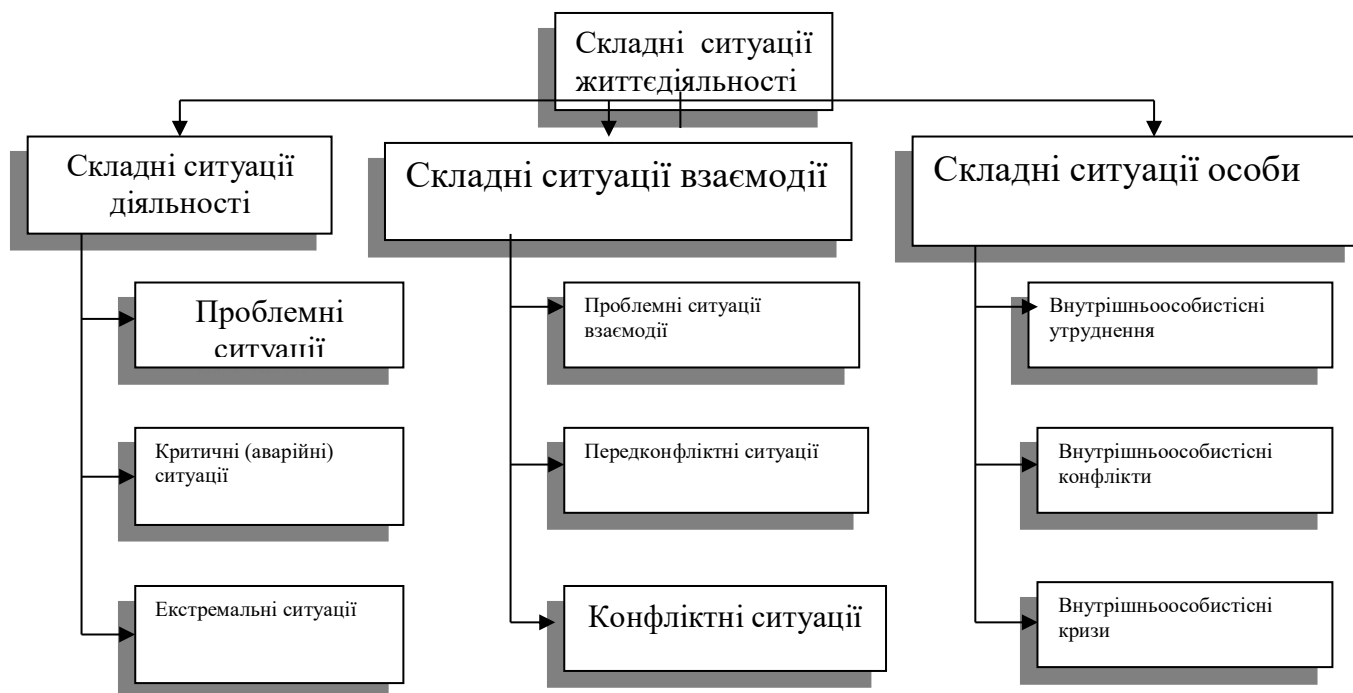
Загальні **ознаки складної ситуації**:

- наявність ускладнень, усвідомлення особистістю загрози, перепони на шляху реалізації певних цілей, мотивів;
- стан психічного напруження як реакція особистості на складність, подолання якої є значущою для суб'єкта;
- помітні зміни звичних параметрів діяльності, поведінки, спілкування, вихід за рамки “звичайності”.

Залежно від того, як сприймається загроза складні ситуації можуть мати три рівні:

- 1) складність як потенційна загроза (проблемні ситуації у діяльності, соціальній взаємодії й внутрішньоособистісного плану);
- 2) складність як безпосередня, вже готова реалізуватися загроза (критичні, аварійні ситуації діяльності, передконфліктні ситуації взаємодії і внутрішньоособистісні конфлікти);
- 3) складність як актуальна загроза що вже реалізується (екстремальні та конфліктні ситуації, внутрішньоособистісні кризи).

Основними видами складних ситуацій є ситуації у діяльності, соціальній взаємодії й внутрішньособистісному плані



**Рис. 1.1. Складні ситуації життєдіяльності людини**

Для складних ***ситуацій діяльності*** характерне порушення відповідності між вимогами діяльності і професійними можливостями людини.

***Проблемні ситуації*** діяльності відрізняються новими завданнями, які вирішуються у звичайних обставинах. Такі ситуації вимагають мобілізації пізнавальних здібностей людини і емоційної стійкості.

***Критичні (аварійні) ситуації*** пов'язані з умовами діяльності, що помітно змінюються, і в яких виникає небезпека невиконання задачі або загроза збереженню техніки, обладнання, життя людини.

***Екстремальні ситуації*** являють собою крайні прояви складних ситуацій, що вимагають максимального напруження психічних і фізичних сил людини для виходу з них.

***Ситуації соціальної взаємодії*** розглядаються у взаємодії з іншими людьми, коли виникає перешкода для реалізації власного "Я" (бажань, устремлінь, інтересів, цінностей, цілей). Це викликає психічну напруженість.

***Проблемна ситуація взаємодії*** характеризується наявністю суперечностей і позитивним або нейтральним ставленням суб'єктів взаємодії один до одного. Міжособистісна напруженість незначна. Загроза із сторони іншого оцінюється як потенційна.



*Передконфліктна ситуація* відрізняється від проблемної більш високим ступенем психічної напруги. Сторонами або однією із сторін здійснені дії, які розглядаються опонентом як нанесення моральної або фізичної шкоди. Характеризується початком формування негативного ставлення до іншого, готовністю протидіяти. Відмічається висока вірогідність переростання у конфлікт.

Для конфліктної ситуації властива протидія у вигляді спілкування, поведінки або діяльності, спрямованих на захист своїх інтересів шляхом обмеження активності опонента, нанесення йому моральної або матеріальної шкоди, а також негативного ставлення один до одного (негативні емоції і формування “образу ворога”). Емоції домінують у визначенні поведінки і манери спілкування. Внаслідок стресу усі ресурси індивіда мобілізуються на досягнення перемоги над опонентом.

*Складні ситуації внутрішньоособистісного плану* являють собою психічні стани різної інтенсивності, викликані суперечливими почуттями, боротьбою різних сторін внутрішнього світу особистості, що затримує прийняття рішення. Основні з них – внутрішньоособистісні утруднення, конфлікти і кризи.

*Внутрішньоособистісні утруднення* – відносно нескладні проблеми внутрішнього життя людини. Являють собою психічні стани сумніву, нерішучості, незнайденого виходу, відсутності рішення проблеми.

*Внутрішньоособистісні конфлікти* – найбільш поширений тип внутрішньоособистісних складних ситуацій. Гострота протікання внутрішньоособистісного конфлікту залежить від сприйняття особистістю значущості складної ситуації, її психологічної усталеності.

*Внутрішньоособистісні (життєві) кризи* виступають як особливі відносно тривалі періоди життя особистості, що характеризуються помітними психологічними змінами. Виділяють *вікові, невротичні і травматичні* кризи. Крім того, внутрішньоособистісні кризи поділяються за **діяльнісним критерієм** (криза операціональної сторони життєдіяльності: “не знаю як жити далі”; кризи мотиваційно-цільової сторони: “не знаю для чого жити далі”; кризи смислової сторони: “не знаю, нащо взагалі жити далі”). Як правило, внутрішньоособистісні кризи є своєрідним поворотним пунктом життєвого шляху особистості, що супроводжуються перебудовою смислових структур свідомості особистості, можливою переорієнтацією на нові цінності і цілі (Ф.Василюк).

Виділені типи складних ситуацій рідко виникають у ізолюваному вигляді. Звичайно вони накладаються один на одний. Так, складна ситуація у спільній діяльності може спричинити складну ситуацію у відносинах з

керівником, та, у свою чергу, може викликати внутрішньособистісний конфлікт. З іншого боку, життєві кризи можуть бути причиною виникнення складних ситуацій у діяльності і взаємодії з оточуючими.

На думку психологів (Н. Наенко), складна ситуація породжується переважно об'єктивними обставинами. Однак складність у значній мірі визначається також суб'єктивною складовою:

➤ об'єктивної загрози може і не бути, а людина, помиляючись сприймає ситуацію як складну. Це статися внаслідок непередбачуваності, викривленого сприйняття (наприклад, дитина боїться залишатися у темній кімнаті);

➤ можуть існувати реальні об'єктивні фактори (загроза смерті, небезпека), але людина не знає про їх існування і не усвідомлює ситуацію як складну. Прикладом може служити звичний ритм життєдіяльності населення м. Прип'яті у перші дні після аварії на Чорнобильській АЕС;

➤ особистість може усвідомлювати складність ситуації, але оцінювати її як незначущу для себе. Незначущість ситуації робить її суб'єктивно "не складною" (наприклад, "не вдалося, ну і гаразд", "не виходить – нічого страшного, іншим разом вийде");

➤ ситуація може бути дуже значуща для особистості, але, не знаходячи виходу з неї або втративши віру у її конструктивне вирішення, людина ховається від реальності за допомогою активізації механізмів психологічного захисту;

➤ ситуація може бути об'єктивно складною, але наявність знань і досвіду дозволяє долати її без значної мобілізації своїх ресурсів. Наприклад, складність виконання відповідального виробничого завдання відмінна для новачка і для досвідченого працівника. Особистість реагує на ситуацію залежно від того, як вона сприймається і оцінює її значення.

## **Питання 2.**

Будь-який конфлікт передбачає наявність учасників та проблеми, через яку він відбувається і стосовно якої виникає **суперечність**, зіткнення поглядів, інтересів, потреб, цінностей, мотивів. Однак сутність конфлікту полягає не стільки у виникненні і існуванні протиріччя, скільки в **способі його вирішення**, при якому з'являється **протидія сторін**. Адже із соціальними протиріччями ми зустрічаємося кожен день, вони виникають завжди і скрізь, але тільки деякі вирішуються шляхом конфлікту.

**Соціальна протидія** – це такі спілкування, поведінка і діяльність, однією з основних цілей яких є нанесення моральної або матеріальної шкоди опоненту або супротивнику. Саме протидія є ядром будь-якого конфлікту.

Окрім **суперечності** і **протидії** суб'єктів конфлікту він зазвичай характеризується **негативними емоціями, негативним ставленням** їх один

до одного. Якщо суб'єкти конфлікту протидіють, але не відчують неприємних емоцій або, навпаки, відчують, але не проявляють це зовнішньо, такі ситуації можна охарактеризувати як передконфліктні.

#### ***Передумовами виникнення конфлікту є:***

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

#### ***Головними ознаками конфлікту є:***

1. Усвідомлення сторонами протилежної спрямованості інтересів, мотивів і суджень.
2. Відкрите або приховане протиборство сторін, нанесення ними взаємних збитків.
3. Психологічна напруженість, наявність негативних емоцій стосовно іншої сторони.
4. Втягування все нових учасників у конфліктну взаємодію, що ускладнює її припинення.

#### ***Характеристики конфлікту***

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

Конфлікт низької інтенсивності протікає у формі суперечки між опонентами. Конфлікт найвищої інтенсивності завершується фізичним знищенням одної із сторін.

#### **Відмінності сварки, суперництва і конфлікту**

**Спільне:** наявність 2 чи більше сторін і протистояння їх

**Суперництво** – протистояння (протиборство, змагальність) без ворожості.

Якщо на фоні суперництва виникає ворожість (найчастіше при ресурсному конфлікті) або на фоні ворожості виникає протиборство (найчастіше при ціннісному конфлікті), то виникає конфліктна ситуація, яка може перерости в конфлікт.

**Сварка** – негативні переживання, ворожість без протиборства. Скандал – це процес агресивної взаємодії, обміну агресивними випадками з метою нанесення шкоди самооцінці опонента, його репутації (заради досягнення своєї мети). Стосунки не зіпсовані й опоненти легко можуть повернутися до нормальної взаємодії, але, якщо стички стануть більш

частими та інтенсивними, то сварки можуть перерости в конфлікт за формулою:

$$\text{Конфліктоген}_1 + \text{КГ}_2 + \text{КГ}_3 + \dots + \text{КГ}_n = \text{Конфлікт}$$

**Конфлікт** – протиборство з ворожістю (зіткнення).

### ***МЕЖІ ПОШИРЕННЯ КОНФЛІКТУ***

Виділяють три аспекти визначення меж конфлікту: **просторовий, часовий і суб'єктний.**

**Просторова межа конфлікту** – визначення територій, на яких відбувається конфлікт. Знання меж конфлікту дозволяє вибрати адекватну форму впливу для його врегулювання.

**Часова межа** – *тривалість* конфлікту у часі, його початок і закінчення.

Від визнання конфлікту таким, що почався і закінчився, залежить, зокрема, експертна оцінка стосунків його учасників у конкретний момент взаємодії.

У громадському транспорті конфлікт може тривати десятки секунд. Сторічна війна між Англією і Францією тривала 116 років. Потім ще 105 років цей територіальний конфлікт завершувався невоєнними способами.

**Суб'єктна межа** - визначає кількість учасників у конфлікті на момент його початку. Розширення цієї межі, залучення у конфлікт нових осіб призводить до ускладнення структури конфлікту, пошуку інших способів його вирішення. Крім того, розширення суб'єктивних меж конфлікту може взагалі змінити характер та динаміку його перебігу.

Наприклад, конфлікти виник у підрозділі підприємства між начальником і співробітником із питань нарахування та своєчасності виплати заробітної плати. Якийсь час з'ясування відносин залишалося у межах відділу. Але з часом інформація про нього поширилася за межі підрозділу, у конфлікт стали втягуватися інші учасники з інших підрозділів і керівництва. Розширення меж конфлікту призвело до страйку та необхідності ухвалення рішення на рівні керівництва організації.

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

### Питання 3.

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

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

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

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

#### Об'єктивні складові конфлікту

**1. Учасники (або сторони конфлікту, опоненти)** - це окремі особи, групи людей і навіть організації. Наявність об'єкта й учасників (опонентів) конфлікту створює конфліктну ситуацію. Учасники (опоненти) конфлікту пов'язані певними **відносинами**, кожний із них претендує на одноособове маніпулювання об'єктом.

**Протидіючі сторони** – ключова ланка будь-якого конфлікту. Коли одна із сторін виходить з конфлікту, то він припиняється. Якщо у між особистісному конфлікті один з учасників замінюється іншим, то й конфлікт змінюються, починається новий конфлікт.

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

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

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

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

Об'єкт конфлікту - соціальне явище (найчастіше спірне питання, проблема), що викликало дану конфліктну ситуацію. Об'єкт конфлікту характеризується тим, що він може бути:

1.

- *матеріальним* – ресурси, право власності, путівки в санаторій;
- *соціальним* – влада, соціальне положення, посада, право приймати рішення (виробнича дисципліна; колегіальність у роботі; ставлення співробітників один до одного);
- *духовним* – ідеї, норми, принципи (принцип відповідальності, справедливості, дотримання норм).

Інколи об'єкти бувають *прихованими* (наприклад, війна в Афганістані, Іраку, Іран – заради боротьби з терористами, а не нафти);

2. завжди досить **значущий** для учасників протистояння, хоча ця значущість може бути чисто ситуативною;
3. зазвичай є одним із факторів, що **визначають поведінку** конфліктуючих. Ось чому точне знання об'єкта дозволяє відносно точно спрогнозувати цю поведінку.

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

- 1) на 2 санаторно-курортні путівки, що надійшли до організації (об'єкт), претендує одразу 10 співробітників (предмет конфлікту: реалізація співробітниками права на оздоровлення);
- 2) співробітники порушують дисципліну (об'єкт), запізнюючись на роботу (предмет: ставлення співробітників, які запізнюються, до виробничої дисципліни і опосередковано – до керівника);
- 3) колега не відповів на ваше привітання (об'єкт) (предмет: ставлення колег, які вітаються, один до одного).

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

- 1) Тобто, проблема не у наявності 2 санаторно-курортних путівок (об'єкті), а у тому, що 8 з 10 співробітників залишаться без путівки, а

отже - в принципах розподілу їх серед 10 співробітників, що подали на них заяви.

- 2) Проблема не у наявності дисципліни на виробництві, а у її порушенні через запізнення на роботу співробітників – це реальні, об'єктивно існуючі проблеми.
  - 3) Якщо колега по роботі не відповів на ваше привітання, то проблема не у самій відповіді, а у тому, що до вас, можливо, ставляться не так, як ви цього хочете. Але, можливо, це уявна проблема, яку ви самі собі надумали, оскільки колега просто вас не почув, бо був захоплений своєю роботою.
- 5. Умови перебігу конфлікту** – це матеріальні, соціальні, особистісні та інші обставини, у яких виник та розвивається конфлікт і які складають його макро- (загальне тло) та мікросередовище (конкретне соціальне оточення). Врахування цих умов дозволяє глибше зрозуміти змістовну сторону конфлікту, цілі й мотиви сторін, а також залежність їх від умов середовища, в якому вони перебувають.

Основними параметрами умов можуть бути:

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

#### Суб'єктивні складові конфлікту

- 1. Образ конфлікту** – це відображення предмета та сутності конфлікту у свідомості його учасників, тобто своєрідні ідеальні уявлення учасників конфлікту про себе, про протилежну сторону, про середовище й умови, в яких протікає конфлікт.

Для чого необхідний аналіз образів?

Тому, що:

- по-перше, саме образи, а не реальність конфлікту сама по собі, безпосередньо визначають конфліктну поведінку;
- по-друге, зміна цих образів при зовнішньому впливі на учасників дозволяє ефективно розв'язувати конфлікти.

- 2. Мотиви конфлікту** – внутрішні спонуки, що підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту, сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що викликали конфліктну активність суб'єктів (виявляються у

формі потреб, інтересів, цілей, переконань, позицій, які вони обстоюють у конфлікті).

У більшості випадків справжні мотиви поведінки учасників конфлікту визначити складно, тому що декларовані ними в ході взаємодії потреби найчастіше серйозно відрізняються від глибинного, ретельно приховуваного мотивування їхніх вчинків.

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

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

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

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

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

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

**4. Конфліктна поведінка.** Складається з протилежно спрямованих дій учасників конфлікту. Цими діями реалізуються приховані від зовнішнього сприйняття процеси у розумовій, емоційній, вольовій сферах опонентів. Чергування взаємних реакцій, спрямованих на реалізацію інтересів кожної сторони і обмеження інтересів опонентів, складає видиму соціальну реальність конфлікту. Оскільки дії опонентів переважно впливають одна на одну, витікають з попередніх дій іншого, тобто взаємообумовлені, то у будь-якому конфлікті вони набувають характер *взаємодії*.

Конфліктна поведінка має свої принципи, стратегії (способи) і тактики (прийоми). Серед *основних принципів* виділяють чотири:

- концентрацію сил;



- координацію сил;
- нанесення удару у найбільш уразливе місце;
- економію сил і часу.

#### **Можливі дії учасників конфлікту:**

- характер дій (наступальні, оборонні, нейтральні);
- ступінь активності в їх здійсненні (активні - пасивні; ініціюючі - дії у відповідь);
- спрямованість дій (на опонента, на самого себе, апелювання до третіх осіб тощо).

#### **5. Можливе подолання конфліктних ситуацій:**

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

У психологічній структурі конфліктів виділяється кілька компонентів.

**1. Пізнавальні компоненти.** Взаємне сприйняття особливостей кожної з конфліктуючих сторін: інтелектуальні здатності переробки інформації та прийняття рішення; ступінь включення особистості в конфліктну ситуацію на різних етапах її розвитку; рівень самоконтролю учасників конфлікту; досвід роботи з людьми та професійна підготовленість; самосвідомість, саморозуміння й об'єктивність в оцінці своїх можливостей.

**2. Емоційні компоненти** конфлікту являють собою сукупність переживань його учасників.

**3. Вольові компоненти** проявляються як сукупність зусиль, спрямованих на подолання розбіжностей чи інших труднощів, що виникають у результаті протистояння сторін, і на досягнення цілей, які переслідують учасники конфлікту.

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

#### **Питання 4.**

*Етапи розгортання конфлікту:*

Дискомфорт – Сутичка – Непорозуміння – Напруження – Конфліктна ситуація – Інцидент – Конфлікт

*Дискомфорт* – це інтуїтивне відчуття, що щось не так, хоча виразити це словами складно.

Потенційно кожен конфлікт, що виникає в організаціях, може проходити такі **стадії розвитку:**

- виникнення об'єктивної конфліктної ситуації;
- усвідомлення конфліктної ситуації;
- перехід до конфліктної поведінки;
- розв'язання конфлікту.

Але залежно від конкретних умов деякі з цих стадій можуть не розгортатися або «випадати» з контексту конфлікту.

Аналіз динаміки конфлікту передбачає також встановлення можливості трансформацій різних типів конфлікту (переходу конфлікту одного типу в конфлікт іншого типу).

*Фази протікання конфлікту за А.М. Ішмуратовим:*

1. **Латентна фаза** передбачає виникнення реального протиріччя в інтересах, потребах, цілях сторін. Спочатку з'являється відчуття, що від вас щось приховується, з вами якимось дивно розмовляють, дивляться підозріло, тобто ви чимось обділений у порівнянні з іншими. Це ще не конфлікт, але перехід від нормального спілкування до саме конфліктного вже розпочатий. Латентність – це прихованість, небажання оголювати суперечність спілкування, продовжувати робити вигляд, що стосунки немов нормальні, звичайні. В залежності від характерів учасників таке спілкування може тривати невизначено довго. Основна особливість спілкування в латентній фазі конфлікту – *це виникнення непорозумінь*, що виявляються через різні ситуації з приводу різних аспектів діяльності. Під час неї усвідомлюються інтереси як свої, так і опонента, їх взаємовідносини, особливо щодо їх несумісності. Завершується фаза заявою про відмінності інтересів і формування наміру їх узгодити. Отже, латентна фаза – це можливість конфлікту.

2. **Демонстративна фаза.** Під час цієї фази реальність вже сприймається як конфліктна, люди прагнуть переконати один одного, контактують, спілкуються і це майже нормальний тип спілкування. Акцентується увага на тому, чим вони *відрізняються* один від одного. Будь-яка відмінність використовується для створення негативного образу, ситуація сприймається як наявність реальної загрози по відношенню до однієї з сторін взаємодії або по відношенню до суспільно важливих цілей та інтересів. Ця стадія характеризується проявами роздратування, агресивності, незваженості. Дискусії з метою переконати один одного перетворюються на емоційні суперечки, потім – на взаємні звинувачення один одного, і, насамкінець, на розрив спілкування, оскільки психологічно неможливо спілкуватися, бо існує думка про неможливість переконати. Опоненти не говорять на загальні теми. Кінцем цієї фази є ігнорування один одного, припинення спілкування, взаємне мовчання. Поступово опонент перетворюється у ворога. Конфлікт переходить в агресивну фазу. Починаються підозри в агресивних намірах. Характерним

для цієї фази є переконання у можливості відновити відносини шляхом доведення своєї правоти, і всі контакти, якщо вони збереглися, забарвлюються цим переконанням, яке іноді доходить до фанатизму.

**3. Агресивна фаза** – це інцидент. Вся увага поглинута бажанням зробити якомога гірше іншому, блокуванням можливості досягнення цілей іншої сторони. *Образ ворога* – головне надбання цієї стадії розвитку конфлікту.

**4. Батальна фаза.** Перехід до батальної фази характеризується “оголошенням війни”. Противник повинен бути знищений в психологічному розумінні – це руйнування його я-концепції, повна дискредитація інтересів, цінностей і самооцінки я. Конфлікт навмисно загострюється, йде його ескалація, нагромадження порушень. Опоненти не приховують, навіть підкреслюють, що вони вороги, оголошують свої наміри агресивними. На цій стадії позитивним досягненням слід вважати *перемир’я*, тобто зобов’язання не чинити агресивні дії. У противників залишаються образи ворогів, вони можуть і надалі виношувати агресивні плани, але їй передумова для подальшого просування “назад” до нормального спілкування.

Конфлікт не обов’язково має проходити через усі чотири фази.

*Позитивний фінал конфлікту* – це відновлення нормального спілкування.

**Постконфліктна стадія** – це час міркування, переживань та корекції самооцінки, відносин, домагань. Дані американського психолога Л.Уолтера говорять про те, що саме під час постконфліктої стадії, коли учасники конфлікту готові до позитивних змін, можна проводити ширий, об’єктивний та конструктивний розбір ситуації конфлікту з визначенням перспектив подальшого розвитку відносин.

## **Питання 5.**

Залежно від того, хто саме є учасниками конфлікту – дві особи, групи осіб, організації або внутрішні якості особистості – розрізняють такі типи конфліктів:

- 1. Внутрішньоособистісний конфлікт**, де сторонами, які конфліктують, є різні компоненти духовної структури людини, причому це можуть бути компоненти одного рівня, наприклад, у ситуації боротьби мотивів або зіткнення двох життєвих принципів (ум с серцем не в ладу). Але конфлікт усереднені особистості може виникати і при зіткненні різнорівневих компонентів. Такі конфлікти найбільш докладно вивчено і описано в психоаналітичному напрямі психології. З позицій організаційної психології, внутрішньоособистісні конфлікти становлять дуже важливу проблему в житті кожного співробітника. Найчастіше вони виникають,

коли вимоги до нього не співпадають з його особистими потребами і цінностями.

2. **Діадний, або міжособистісний конфлікт.** Це більш поширений тип конфлікту, де в ролі учасників постають дві особи, кожна з яких є суб'єктом – носієм певних цінностей, інтересів та думок. Саме діадний конфлікт відрізняється емоційною запальністю та напруженістю і перебігає, як правило, у відкритій формі. Найчастіше він виникає на ґрунті особистих симпатій-антипатій, але, якщо розглядати конфлікт цей в організації, то слід зазначити, що стосунки між людьми завжди виявляються тісно переплетеними з діловими, кар'єрними та іншими інтересами. Інколи особиста антипатія неправомірно переноситься на розв'язання ділових питань і, навпаки, об'єктивне протиріччя виробничих питань набуває неправомірного особистісного забарвлення. В організаціях однією з найпоширеніших причин виникнення діадних конфліктів є порушення норм статусно-рольової поведінки. У психології ця ситуація отримала назву “конфлікт рольового очікування”.

3. **Конфлікт між особистістю і групою.** Щоб бути прийнятим в колектив, певну групу в організації, і тим самим задовольнити свої соціальні потреби, необхідне прийняття правил, які вже існують в групі. Проте, якщо очікування колективу знаходяться протиріччі з очікуваннями окремої особистості, може виникнути конфлікт. Наприклад, хтось хоче заробити більше і виконує позаурочну роботу, а група розглядає та надмірну старанність як “вистрибнути” вище групи. Отже, якщо позиція окремої особистості буде суттєво відрізнятися від позиції групи, може виникнути конфлікт.

Аналогічним чином підґрунтями виникнення конфлікту можуть бути посадові обов'язки керівника, коли останній попадає в ситуацію, де з певних обставин він змушений уживати дисциплінарних заходів, які не отримують популярності серед співробітників. Тоді група може змінити своє відношення до керівника, що є основою для виникнення конфлікту.

4. **Міжгруповий** конфлікт виникає всередині організації, коли функції двох або більше структурних підрозділів перетинаються або не стикаються з результатами. У таких ситуаціях обов'язково відбувається утискання інтересів відділів. Часто можна спостерігати, як співробітники забувають про свої міжособистісні проблеми і об'єднуються у справді монолітну групу, що відстоює свої інтереси. Така ситуація є надзвичайно небезпечною для керівника: або він змушений відстоювати інтереси колективу перед вищим керівництвом і тим самим увійти з ним у конфлікт,

або він відмовляється репрезентувати інтереси колективу й тоді потрапляє в ситуацію групового неприйняття.

5. **Міжорганізаційний** конфлікт розгортається як конкуренція між організаціями. Тут основними носіями і виразниками конфлікту є власники та керівники вищої ланки. Рядові співробітники дуже рідко втягуються в такий конфлікт, але це можливо й буває дуже продуктивно на короткочасний період необхідності мобілізації зусиль та здібностей всіх співробітників.

Форми перебігу конфлікту

1. **Відкритий конфлікт.** Яскраво виражене, емоційно насичене зіткнення індивідів у групі. Такий конфлікт є очевидним, але за розпаленням пристрастей буває дуже важко виявити його реальні причини.

Типові викривлення поведінки у відкритій формі конфліктів:

- Позиція “мені давно все ясно” – принципове небажання зрозуміти партнера, негативна емоційна реакція на будь-які дії партнера, упередженість думки та стереотипізація.
- “подвійна етика” – власні вчинки оцінюються як відкриті та допустимі, а вчинки опонента – як нечесні та недозволені.
- Пошук “скалки” в чужому оці, що виявляється у приписуванні негативних якостей, навіть непов'язаних з причинами та змістом конкретного конфлікту.

2. **Прихований конфлікт (замаскований).** Найбільш розповсюджена форма конфлікту в організаціях, коли реальні розбіжності приховуються учасниками конфлікту за зовні бездоганними формами поведінки. Такі конфлікти можуть тривати впродовж років, знаходячи вираження в різних “залаштункових” іграх та інтригах, отруюючи життя організації й не отримуючи свого розв'язання. Як правило розв'язання таких конфліктів відбувається або в результаті негласної перемоги одного (хоча іноді й на шкоду інтересам організації), або в результаті переведення такого конфлікту у відкриту форму.

“Наше партнерство не було щасливим. Ми намагалися приховати наші розбіжності від персоналу, але і діти завжди знають, коли їхні батьки лаються. Після чотирьох років дедалі глибшого розладу агенцію почало розколювати на дві фракції”.

3. **“Сліпий” конфлікт.** При цій формі один або обидва учасники взагалі не усвідомлюють його наявності. У першому випадку один стає об'єктом нападок з боку опонента-противника, але не сприймає ситуацію як конфліктну. У другому випадку, дуже поширеному на підприємствах з кепською організацією, конфлікт виникає у результаті неузгодженості та суперечливих управлінських рішень, але самі керівники цього не бачать, тобто

конфлікт існує на рівні можливості виконання рішення. Характерною особливістю “сліпого” конфлікту є те, що про нього знають усі, крім тих, хто безпосередньо його породжує та бере в ньому участь. Наявність такого конфлікту на виробництві звичайно призводить до повної втрати керівництвом авторитету, деморалізації співробітників, які припиняють щось робити, або звільняються з цієї організації.

4. **“Невідомий” конфлікт.** Ця форма конфлікту виникає тоді, коли реальні протиріччя “замазуються”, затушовуються або взагалі не усвідомлюються людьми. На поверхні відносин залишається тільки слабо виражена неприязнь. Така ситуація сама по собі є конфліктогенною, коли відкритий вибух та протистояння можуть виникнути з будь-якої приводу, а то й узагалі без приводу.

#### ОСОБЛИВОСТІ СПРИЙНЯТТЯ КОНФЛІКТНОЇ СИТУАЦІЇ

Г.І Козирев створив свою класифікацію конфлікту, що базується на врахуванні мотивації конфлікту та суб’єктивних його сприймань учасниками:

1. **Хибний** (ложний) конфлікт – суб’єкт сприймає ситуацію як конфліктну, хоча реальних причин немає.
2. Потенційний конфлікт – існують реальні передумови для виникнення конфлікту, але одна із сторін (або й обидві) поки що не усвідомили цю ситуацію як конфлікту ( у силу недостатності інформації та ін.).
3. **Істинний** конфлікт – реальні сутички між сторонами. Він має такі підвиди:
  - *конструктивний* – виник на основі реально існуючих між суб’єктами суперечностей;
  - *випадковий* – виник через непорозуміння чи випадковому збігу обставин;
  - *зміщений* – виник на хибній підставі, коли істинна причина прихована;
  - *невірно приписаний конфлікт* – це конфлікт, у якому справжній винуватець, суб’єкт конфлікту знаходиться “за лаштунками” протиборства, а у конфлікті задіяні учасники, що на мають до нього відношення (“пани б’ються, а в мужиків чуби тріщать”).

Якщо за основу класифікації конфлікту обирається психічний стан сторін і відповідна йому поведінка, то конфлікти поділяють на **раціональні** та **емоційні**, або, відповідно до класифікації Л. Коузера - на *реалістичні (предметні)* та *нереалістичні (безпредметні)*.

**Реалістичні конфлікти** – викликані незадоволенням певних потреб чи вимог учасників або несправедливим, на їх думку, розподілом між ними якихось благ чи переваг. Вони спрямовані на досягнення конкретної мети.

**Нереалістичні конфлікти** – мають за мету відкрите висловлення накопичених негативних емоцій, образ, ворожості та ін., тобто, *гостра конфліктна взаємодія стає тут не засобом досягнення конкретної мети, а самоціллю.*

Найчастіше, розпочавшись як реалістичний, конфлікт може перерости у нереалістичний. Наприклад, якщо предмет конфлікту є особливо значущим для учасників, а вони не можуть знайти спільного рішення, справитися із ситуацією. Це підвищує емоційну напруженість й вимагає звільнення від накопичених негативних емоцій.

Нереалістичні конфлікти завжди дисфункціональні, деструктивні. Їх набагато важче врегулювати, спрямувати у конструктивне русло.

Профілактика таких конфліктів полягає передусім, у створенні сприятливої психологічної атмосфери у колективі, підвищення психологічної культури керівника й підлеглих, оволодінні саморегуляції емоційних станів у спілкуванні.

## **Питання 6.**

### **Функції конфлікту**

#### **Конструктивні функції**

1. конфлікт повністю або частково ліквідує конкретне протиріччя, яке виникає в наслідок недосконалості організації діяльності, помилок управління, інших причин. Він висвітлює проблемні місця, невирішені питання;
2. міжособистісні конфлікти впливають на відносини в колективі в цілому або в тій частині, яка виявилася втягнутою в конфлікт.

Оцінку впливу конфлікту на відносини в колективі можна представити таким чином.

1. конфлікт дає можливість більш глибоко оцінити індивідуально-психологічні особливості тих, хто прямо або опосередковане бере в ньому участь. Це пояснюється тим, що конфлікт тестує ціннісні орієнтації особи, відносну силу його мотивів, які спрямовані на діяльність, на себе або на відносини, виявляє психологічну сталість до стресових факторів соціальної взаємодії. Конфлікт висвітлює такі сторони психіки особистості, які в умовах звичайних є непомітними для оточуючих;
2. конфлікт в цілому справляє позитивний вплив на ефективність сумісної діяльності на колектив, в якому він відбувся, а також на якість індивідуальної роботи. Через відкриту конфронтацію конфлікт звільняє колектив в ймовірності застою та занепаду.

Крім цього, він сприяє розвитку взаєморозуміння між учасниками сумісної діяльності.

3. конфлікт дозволяє послабити стан психічної напруги, який є реакцією учасників на конфліктну ситуацію. Конфліктна взаємодія, тим більше, якщо воно супроводжується сильними емоційними реакціями, рішучими діями, знімає у особи власну емоційну напругу, призводить до природного подальшого зниження інтенсивності негативних емоцій. Той, хто на конфліктну ситуацію реагує бурхливо, швидко повертається до нормального стану після часткового або повного вирішення конфлікту;
4. конфлікт є важливим джерелом розвитку особистості, міжособистісних відносин. Конфлікт, за умови його конструктивного вирішення, дозволяє людині піднятися вище, розширити та змінити сферу та способи взаємодії з оточуючими.

#### **Деструктивні функції**

1. більшість міжособистісних конфліктів здійснюють негативний вплив на психологічний стан учасників конфлікту. Оскільки він іноді може призводити до психічного травмування, можна сказати, що конфлікт негативно впливає на здоров'я людини;
2. у багатьох випадках конфлікт погіршує відносини між його учасниками. Ворожість, а іноді й ненависть по відношенню до іншої сторони, порушують або навіть руйнують ті відносини і взаємні зв'язки, які існували до початку конфлікту. Дослідження доводять, що в 56% випадків конфліктних ситуацій відносини між сторонами погіршуються. У 35% конфліктних ситуацій це погіршення зберігається навіть і після завершення конфлікту;
3. конфлікти можуть здійснювати негативний вплив на ефективність індивідуальної і сумісної діяльності, а також на соціально-психологічний клімат в колективі. Це виникає внаслідок поганого настрою та негативного психологічного почуття, що знижує якість праці окремої особи, та негативно впливає на результати сумісної праці і атмосферу в колективі;
4. слід відзначити, що конфлікти нерідко негативно впливають на розвиток особистості. Вони можуть сприяти формуванню в одній з сторін, а іноді й у іншій, зневіру в справедливість, впевненість, що лише керівник завжди правий, думку про те, що в даному колективі нічого нового і цікавого відбутися не може.



## Подолання конфлікту

В. А. Шейнов вирізняє шість таких правил подолання конфлікту:

Правило 1. Пам'ятайте, що конфліктна ситуація — це те, що необхідно долати.

Правило 2. Конфліктна ситуація завжди виникає раніше за конфлікт. Конфлікт виникає одночасно з інцидентом.

Правило 3. Опис конфліктної ситуації повинен підказувати, що робити, як себе поводити в ній.

Правило 4. Ставте перед собою запитання "чому?" і думайте над ним доти, доки зрозумієте першопричину виникнення конфліктної ситуації.

Правило 5. Сформулюйте конфліктну ситуацію своїми словами, не повторюючи слів з опису конфлікту.

Правило 6. У формулюванні конфліктної ситуації бажано обходитися мінімумом слів ("стислість — сестра таланту").

Для того, щоб проаналізувати структуру конфлікту, слід виокремити основні його складові.

**I. Конфліктуючі сторони** — окремі особистості або групи можуть бути замішані у конфлікті, а інші учасники конфлікту — співчуваючі (з одного або з другого боку), провокатори (підбурювачі), примирювачі, консультанти, невинні.

**II. Зона розбіжностей** — предмет, факт, проблема. Її не завжди легко виявити. Нерідко самі учасники конфлікту її чітко не уявляють. Однак коли вони почнуть конфліктувати, зона розбіжностей розбухає, у ній з'являються нові й нові зони. Коли конфліктологи досягають згоди в якомусь пункті, то зона розбіжностей звужується. У разі ліквідації всіх розходжень вона зникає, що означає завершення конфлікту.

**III. Уявлення про ситуацію.** Кожен з учасників має своє уявлення про конфліктну ситуацію. Конфліктанти бачать справу по-різному — це, власне, і створює ґрунт для їхнього зіткнення. Щодо конфлікту це означає: якщо людина вважає конфліктну ситуацію реальною, то це викликає реальні конфліктні наслідки

**IV. Мотиви.** Чому двоє людей уявляють одне й те саме по-різному? Тут існує багато причин. Вільям Шекспір писав, що кожна людина — цілий світ у мініатюрі, який ніхто ніколи не зможе пізнати й зрозуміти повністю. У кожної людини складається свій комплекс установок, потреб, інтересів, думок, ідей. Мотиви можуть бути як усвідомленими, так і неусвідомленими. Конфліктолог далеко не завжди може легко зрозуміти мотиви, якими керуються конфліктанти. Люди нерідко приховують справжні мотиви своєї поведінки, бо самі їх як слід не розуміють, навіть інколи щиро помиляються. Для

конфліктолога важливо розібратися в мотивах, прагненнях конфліктантів, бо інакше складно зрозуміти їхню поведінку, щоб спрямувати хід конфлікту на конструктивне вирішення.

**V. Дії.** Коли в конфлікуючих людей є зона розбіжностей, різні уявлення про ситуацію, яка виникає у зв'язку з існуванням цієї зони, то, природно, ці люди починають поводитися так, що їхні дії заходять у суперечність. Дії однієї сторони заважають іншій досягти своєї мети — тому оцінюються обома як негативні, некоректні. У зіткненні спрямованих один проти одного дій та протидій конфліктолог повинен бачити за видимими проявами конфлікту його невидимі сторони. У цьому полягає його місія.

### **Лекція № 3**

#### **Тема лекції: Стратегії, тактики та стилі поведінки учасників конфлікту**

##### **План лекції:**

1. Стратегії розв'язання конфлікту.
2. Методика К. Томаса – Р. Кілманна щодо визначення стратегії поведінки людини в конфлікті.
3. Можливі шляхи розв'язання конфлікту.
4. Тактика вирішення конфліктів.
5. Основні форми завершення конфліктів.
6. Умови і чинники вирішення конфліктів.
7. Етапи розв'язання конфлікту.

##### **Питання 1.**

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

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

1. *Виграти–програти (насильство або твердий підхід).* Характеризується бажанням однієї сторони придушити іншу. У разі використання цієї стратегії один учасник конфлікту стає переможцем, інший – програє. Така стратегія рідко має тривалий ефект, тому, що

переможений, швидше за все, приховає образу і не підтримає прийняте рішення. У результаті через деякий час конфлікт може розгорітися знову. В окремих випадках, коли особа, наділена владою, повинна навести порядок заради загального добробуту, використання цієї стратегії є доцільним.

2. *Програти – виграти.* Сторона-коонфліктер свідомо поступається іншій стороні повністю або частково, свідомо погоджується на поступки чи програш, тобто обирає позицію жертви. Цей варіант поведінки можливий у стосунках з людьми, які для учасника конфлікту є шанованими і яким він не хоче завдати болю своїм виграшем. Так, батьки поступаються дітям, старший брат меншому. І в цьому проявляється любов сторони, що програла, до переможця («Все ж, рідна душа»). Або ж, інша сторона, намагаючись перемогти, більше втрачає (матеріально, репутаційно чи ін.), ніж виграє. Тоді виграш не вартує тих жертв, що заради нього приносяться («Мета не виправдовує засіб»).

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

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

Австралійські фахівці у галузі психології конфлікту Хелена Корнеліус і Шошана Фейр розробили технологію розв'язання конфліктів за допомогою даної стратегії, у якій визначили 4 етапи:

(Слайд 5. Технологія : Win – Win X. Корнеліус – Ш. Фейр)

- 1) встановити, яка потреба стоїть за бажаннями іншої сторони;
- 2) визначити, чи компенсуються розбіжності у якому-небудь аспекті;
- 3) розробити нові варіанти рішень, які найбільше влаштовують обидві сторони;
- 4) разом вирішити проблеми конфлікту, у співробітництві.

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

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

## Питання 2.

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

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

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

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

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

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

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

\* при униканні конфлікту жодна зі сторін не досягне успіху;

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

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

Кожний з означених способів має право на життя.

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

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

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

**Уникнення** ефективно за умов:

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

**Пристосування** ефективно в умовах:

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

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

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

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

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

### Складності співробітництва:

- значні витрати часу
- може виявитися неефективним
- занадто складний
- координація графіків, місць зібрання та самих учасників
- передбачає внесок з боку кожного
- загроза для авторитету, влади і статусу
- важко підтримувати взаємну довіру

### *Питання 3.*

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

\*найлегший, але не завжди реальний: змінити себе або змінити своє ставлення до проблеми;

\*найважчий, а тому практично нереальний: змінити опонента, його думку, вплинути на нього в потрібному нам напрямі;

\*найоптимальніший і реальний: знайти взаємоприйнятний варіант вирішення проблеми й боротися за його реалізацію.

Можливі шляхи вирішення конфлікту полягають у пошуку відповідей на питання:

*Що б я зробив для розв'язання конфлікту?*

*Що міг би зробити для цього партнер?*

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

При цьому партнерам слід:

\* проявити увагу й доброзичливість до співрозмовника;

\* проявити терпимість до особливостей партнера, показати своє щире ставлення;

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

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

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

\* скоротити соціальну й фізичну дистанцію до оптимального рівня;

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

\* підкреслити спільність ваших інтересів, цілей, завдань;

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

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

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

#### *Алгоритм вирішення конфлікту на засадах співробітництва*

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

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

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

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

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

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

Не менш важливо з'ясувати те, чого кожна зі сторін не бачить і не визнає. Наскільки це можливо, постарайтеся відсторонитися від прихованих інтересів й особистих амбіцій, здатних ускладнити розв'язання конфлікту. Із цією метою зосередьтеся на конкретних діях, потребах сторін і суперечливих питаннях,

прагнучи не переходити на особистості. Навряд чи варто обговорювати спонукання людей або виявляти в поведінці особисті мотиви.

6. *Досліджуйте можливі варіанти рішення.*

7. *Досягніть угоди.* Тут потрібно обговорити й дати оцінку висловленим реченням, а потім обрати найбільш прийнятне. Природно, що вона повинна враховувати вимоги обох сторін, тобто бути угодою. Іноді буває достатньо однієї зустрічі й самого факту переговорів, щоб улагодити суперечності. В інших випадках, коли предмет більш важливий і складний, може знадобитися кілька етапів переговорів.

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

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

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

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

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

#### **Питання 4.**

##### **Тактики вирішення конфліктів**

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

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

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



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

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

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

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

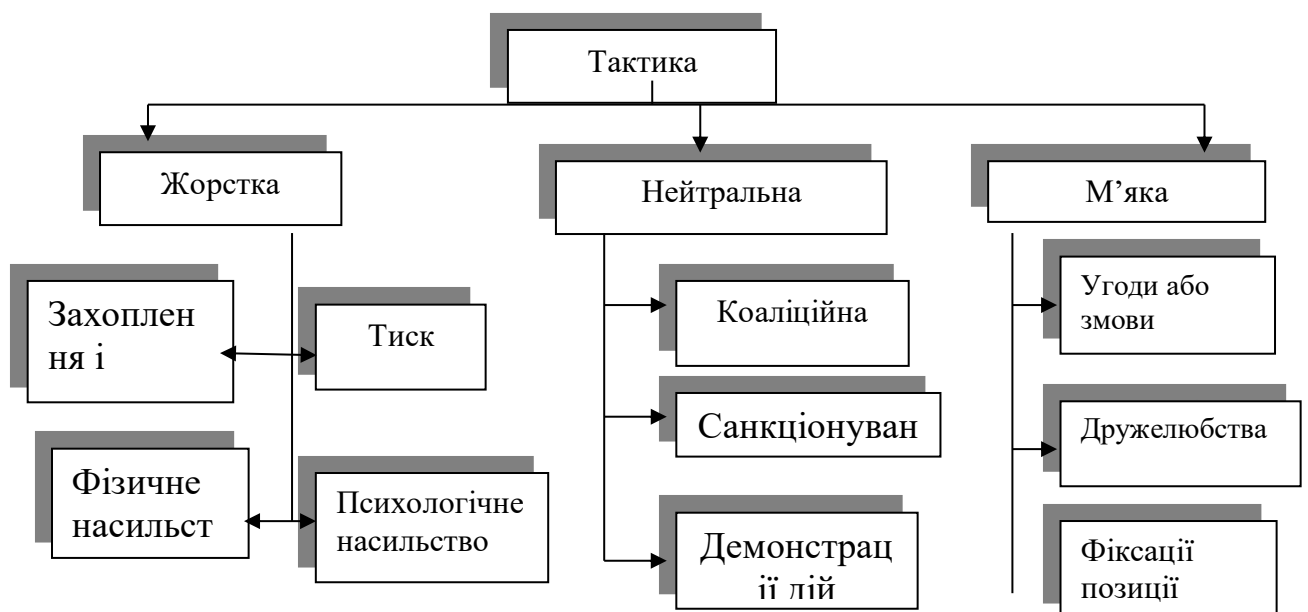
**Санкціонування** – вплив на опонента за допомогою стягнення, збільшення робочого навантаження, накладення заборони, встановлення блоkad.

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

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

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

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



## Питання 5.



### Основні форми завершення конфлікту

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

У конфліктології стало традиційним завершальний етап у динаміці конфлікту позначати терміном *розв'язання* або *вирішення* конфлікту. Використовують й інші поняття, які відображають специфіку і повноту припинення конфліктних дій, наприклад "загасання" (В. В. Бойко, А. Г. Ковальов, 1983), "подолання" (Я. Ф. Феденко, В. П. Галицкий, 1981), "припинення" (А. А. Каменев, 1984), "само вирішення" (А. Я. Анцупов, 1992), "угашення" (А. Б. Добрович), "урегулювання" (А. Хилл, 1978), "усунення" (Р. Аккоф, Ф. Эмері, 1982), "улагоджування" (Л. Я. Гозман, 1998) й ін. Складність і багатоваріантність розвитку конфлікту припускають неоднозначність у способах і формах його завершення. Із зазначених понять найбільш широким є **завершення конфлікту, що полягає в закінченні конфлікту з будь-яких причин**. Основні форми завершення конфлікту: розв'язання, урегулювання, загасання, усунення, переростання в інший конфлікт.

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

При завершенні конфлікту не завжди вирішується протиріччя, що лежить в його основі (рис. 5.1.).

---

<sup>1</sup> Карнегі Дейл. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей – К.: Наукова думка, 1991. – 224 с.

## Основні форми завершення конфлікту

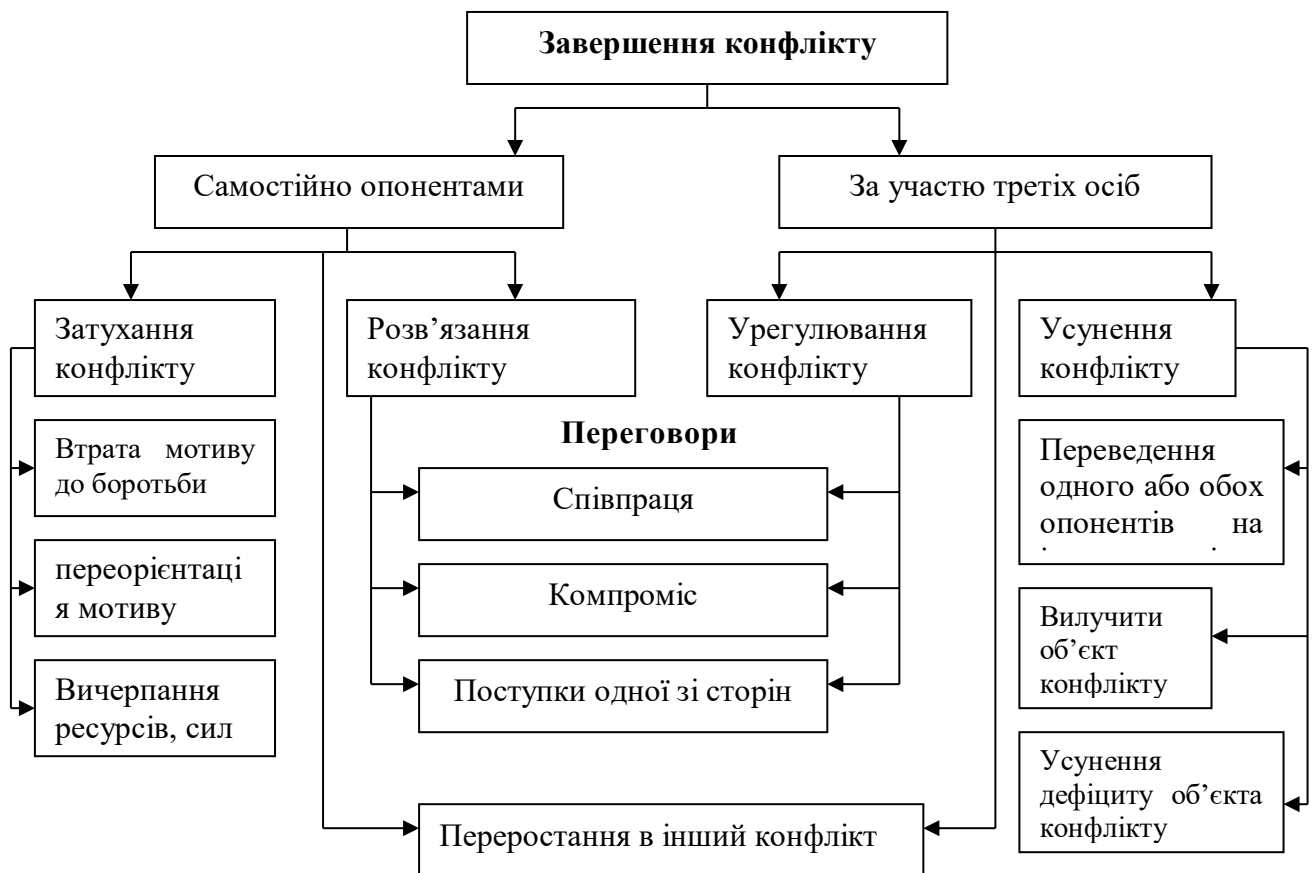


Рис. 5.1. Основні форми завершення конфлікту

Урегулювання конфлікту передбачає активність обох сторін по перетворенню умов, у яких вони взаємодіють, усуненню причин конфлікту. Для цього необхідна зміна самих опонентів (або хоча б одного з них), їхніх позицій, які вони відстоювали в конфлікті. Часом розв'язання конфлікту ґрунтується на зміні відносин опонентів до його об'єкта або один до одного.

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

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

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

Загасання конфлікту звичайно відбувається в результаті:

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

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

- вилучення з конфлікту одного з опонентів (переведення в інший відділ, філію; звільнення з роботи);
- виключення взаємодії опонентів на тривалий час (від виправлення у відрядження одного або обох і т.п.);
- усунення об'єкта конфлікту (мати забирає в дітей, що сваряться іграшку, через яку виник конфлікт).

**Переростання в інший конфлікт** відбувається, коли у відносинах сторін виникає нове, значиміше протиріччя й відбувається зміна об'єкта конфлікту.

**Результат конфлікту** розглядається як результат боротьби з стосовно стану сторін й їхнього ставлення до об'єкта конфлікту.

Завершенням конфлікту можуть бути:

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

Важливе питання про критерії розв'язання конфлікту.

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

- припинення протидії;
- усунення факторів, що травмують;
- досягнення мети однією з конфліктуючих сторін;

- зміна позиції індивіда;
- формування навички активної поведінки індивіда в аналогічних ситуаціях у майбутньому.

Критеріями конструктивного вирішення конфлікту є **ступінь вирішення протиріччя, що** лежить в основі конфлікту, і **перемога в ньому правого опонента**. Важливо, щоб при розв'язанні конфлікту було знайдене рішення проблеми, через яку він виник. Чим повніше вирішується протиріччя, тим більше шансів для нормалізації відносин між учасниками, менша ймовірність переростання конфлікту в нове протиборство. Не менш істотною є перемога правої сторони. Утвердження істини, перемога справедливості сприятливо позначаються на соціально-психологічному кліматі навчального закладу, ефективності спільної діяльності, служать попередженням особам, які потенційно можуть прагнути досягти сумнівної із правової або моральної точки зору мети за допомогою конфлікту. Необхідно пам'ятати, що в неправій сторони теж є свої інтереси. Якщо їх взагалі ігнорувати, не прагнути переорієнтувати мотивацію неправого опонента, то це надалі може загрожувати новими конфліктами.

## **Питання 6.**

### **Умови й чинники розв'язання конфліктів**

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

**Припинення конфліктної взаємодії** — перша й очевидна умова початку розв'язання будь-якого конфлікту. Доти поки будуть вживатись будь-які заходи з одного або іншого боку по утвердженню своєї позиції або ослабленню позиції опонента за допомогою насильства, мова про розв'язання конфлікту йти не може.

**Пошук загальних або близьких по змісту точок дотику** в інтересах опонентів є двостороннім процесом і припускає аналіз як своїх цілей й інтересів, так і цілей та інтересів іншої сторони. Якщо сторони хочуть розв'язати конфлікт, вони повинні зосередитися на інтересах, а не на особистості опонента (*Р. Фішер, У. Юри, 1990*).

При розв'язанні конфлікту зберігається стійке негативне ставлення сторін один до одного. Воно виражається в негативній думці про опонента й у негативних емоціях щодо нього. Щоб приступитися до розв'язання конфлікту, необхідно зм'якшити це негативне ставлення. Головне – **знижити інтенсивність негативних емоцій, які** пережиті стосовно опонента.

Одночасно доцільно **перестати бачити в опоненті ворога, супротивника**. Важливо зрозуміти, що проблему, через яку виник конфлікт, краще вирішувати спільно, об'єднавши зусилля.

Цьому сприяють:

- критичний аналіз власної позиції та дій. Виявлення й визнання власних помилок знижує негативне сприйняття опонента;
- прагнення зрозуміти інтереси іншого. Зрозуміти – не означає прийняти або виправдати. Однак це розширить уявлення про опонента, зробить його об'єктивнішим;
- виділення конструктивного початку в поведінці або навіть у намірах опонента. Не буває абсолютно поганих чи абсолютно гарних людей або соціальних груп. У кожному є щось позитивне, на нього й необхідно спертися при розв'язанні конфлікту.

Важливо **зменшити негативні емоції протилежної сторони**. Серед прийомів виділяють такі, як позитивна оцінка деяких дій опонента, готовність іти на зближення позицій, звертання до авторитетна третьої сторони, критичне відношення до самого себе, урівноважена власна поведінка тощо.

**Об'єктивне обговорення проблеми**, з'ясування суті конфлікту, уміння сторін бачити головне сприяють успішному пошуку рішення протиріччя. Акцентування уваги на другорядних питаннях, турбота тільки про свої інтереси знижують шанси конструктивного вирішення проблеми.

Коли сторони об'єднують зусилля щодо завершення конфлікту, необхідне врахування **статусів (посадового положення) один одного**. Сторона, що займає підлегле положення або має статус молодшого, повинна усвідомлювати межі поступок, які може собі дозволити її опонент. Занадто радикальні вимоги можуть спровокувати сильну сторону на повернення до конфліктного протистояння.

Ще одна немаловажна умова – **вибір оптимальної стратегії розв'язання, що відповідає даним обставинам**.

Успішність завершення конфліктів залежить від того, як конфліктуючі сторони враховують **фактори, що роблять вплив на цей процес**. До них відносимо наступні:

- 1) **час**: наявність часу для обговорення проблеми, з'ясування позицій й інтересів, вироблення рішень. Скорочення часу вдвічі від наявного в розпорядженні для досягнення згоди веде до підвищення ймовірності вибору альтернативи, що відрізняється більшою агресивністю;
- 2) **третья сторона**: участь у завершенні конфлікту нейтральних осіб (інститутів), які допомагають опонентам вирішити проблему. Ряд досліджень (В. Корнеліс, 1992; Д. Л. Моїсеев, 1997; Ю. И. Мягков, 1994;

С. Л. Прошанов, 1994; Ш. Фэйр, 1992; А. И. Шипілов, 1993) підтверджують позитивний вплив третіх осіб на розв'язання конфліктів;

- 3) **своєчасність:** сторони приступають до розв'язання конфлікту на ранніх стадіях його розвитку. Логіка проста: менше протидії – менше збитків – менше образи і претензій – більше можливостей для того, щоб домовитися.
- 4) **рівновага сил:** якщо конфліктуючі сторони приблизно рівні за можливостями (рівні статуси, посадове положення, оточення тощо.), то вони змушені шукати шляхи до мирного вирішення проблеми. Конфлікти більш конструктивно вирішуються тоді, коли опоненти на роботі не залежать один від одного;
- 5) **культура:** високий рівень загальної культури опонентів знижує імовірність насильницького розвитку конфлікту. Виявлено, що конфлікти в державних установах, навчальних закладах вирішуються конструктивніше за наявності в опонентів високих ділових і моральних якостей (Д. Л. Моїсєєв, 1997);
- 6) **єдність цінностей:** наявність згоди між конфліктуючими сторонами із приводу того, що повинне представляти собою прийнятне рішення. Інакше кажучи, "...конфлікти більш-менш регульовані, коли в їхніх учасників є загальна система цінностей" (В. А. Отрут, 1987), спільні цілі, інтереси;
- 7) **досвід (приклад):** наявність досвіду у вирішенні подібних проблем хоча б в одного з опонентів, а також знання прикладів вирішення аналогічних конфліктів;
- 8) **відносини:** гарні відносини між опонентами до конфлікту сприяють повнішому розв'язанню протиріччя. Наприклад, у міцних родин, де існують щирі взаємини, конфлікти дозволяються продуктивніше, чим у проблемних родин.

## Питання 7.

### Етапи розв'язання конфлікту

Розв'язання конфлікту являє собою багатоступінчастий процес, що містить у собі аналіз й оцінку ситуації, вибір способу розв'язання конфлікту, формування плану дій, його реалізацію, оцінку ефективності своїх дій.

**Аналітичний етап** припускає збір й оцінку інформації з наступних проблем:

1) об'єкт конфлікту (матеріальний, соціальний або ідеальний; такий що ділиться або неподільний; може бути вилучений або замінений; яка його доступність для кожної із сторін);

2) опонент (загальні дані про нього, його психологічні особливості; відносини опонента з керівництвом; можливості по посиленню свого рангу; його

мета, інтереси, позиція; правові й моральні основи його вимог; попередні дії в конфлікті, допущені помилки; у чому інтереси збігаються, а в чому ні тощо);

3) власна позиція (цілі, цінності, інтереси, дії в конфлікті; правова й моральна основи власних вимог, їх аргументованість і доказовість; допущені помилки й можливість їхнього визнання перед опонентом й ін.);

4) причини й безпосередній привід, що призвів до конфлікту;

5) соціальне середовище (ситуація в навчальному закладі, соціальній групі; які завдання вирішує організація, опонент, як конфлікт впливає на них; хто і як підтримує кожного з опонентів; яка реакція керівництва, громадськості, підлеглих, якщо вони є в опонентів; що їм відомо про конфлікт);

б) вторинна рефлексія (уявлення суб'єкта про те, як його опонент сприймає конфліктну ситуацію, як він сприймає мене, моє уявлення про конфлікт і т.д.).

Джерелами інформації виступають особисті спостереження, бесіди з керівництвом, підлеглими, неформальними лідерами, своїми друзями й друзями опонентів, свідками конфлікту й ін.

Проаналізувавши й оцінивши конфліктну ситуацію, опоненти **прогнозують варіанти розв'язання конфлікту** стосовно відповідним власним інтересам і ситуації *способи його розв'язання*. Прогнозуються: найбільш сприятливий розвиток подій; найменш сприятливий розвиток подій; найбільш реальний розвиток подій; як розв'яжеться протиріччя, якщо просто припинити активні дії в конфлікті.

Важливо **визначити критерії розв'язання конфлікту**, причому вони повинні визнаватися обома сторонами. До них відносять: правові норми; моральні принципи; думки авторитетних осіб; прецеденти вирішення аналогічних проблем у минулому, традиції.

**Дії щодо реалізації наміченого плану** проводять відповідно до обраного способу розв'язання конфлікту. Якщо необхідно, то виробляється *корекція раніше наміченого плану* (повернення до обговорення; висування альтернатив; висування нових аргументів; звертання до третіх осіб; обговорення додаткових поступок).

**Контроль ефективності власних дій** припускає критичні відповіді самому собі на питання: навіщо я це роблю? чого хочу домогтися? що утрудняє реалізацію наміченого плану? чи справедливі мої дії? які необхідно почати дії по усуненню перешкод розв'язання конфлікту? і ін.

По завершенні конфлікту доцільно: **проаналізувати помилки** власної поведінки; узагальнити отримані знання й досвід вирішення проблеми; спробувати нормалізувати відносини з недавнім опонентом; зняти дискомфорт (якщо він виник) у відносинах з навколишніми; мінімізувати негативні наслідки конфлікту у власному стані, діяльності й поведінці.



**Лекція № 4**  
**Тема лекції: Моделі і формули конфлікту**  
**План лекції**

1. Модель виникнення конфлікту.
2. Формули конфлікту.
3. Види конфлікту.
4. Причини виникнення конфлікту.
5. Конфлікт в організації.
6. Управління конфліктом.
7. Динаміка розвитку конфлікту (драбина ескалації конфлікту).
8. Початок конфлікту.

**Питання 1.**

Будь-який конфлікт доцільно розглядати в статиці (як систему взаємозалежних елементів) і в динаміці (як процес).

Передумовою для розгортання конфлікту є створення в соціальній системі (виробничому колективі, соціальній групі) потенціалу напруженості (рис. 1.).



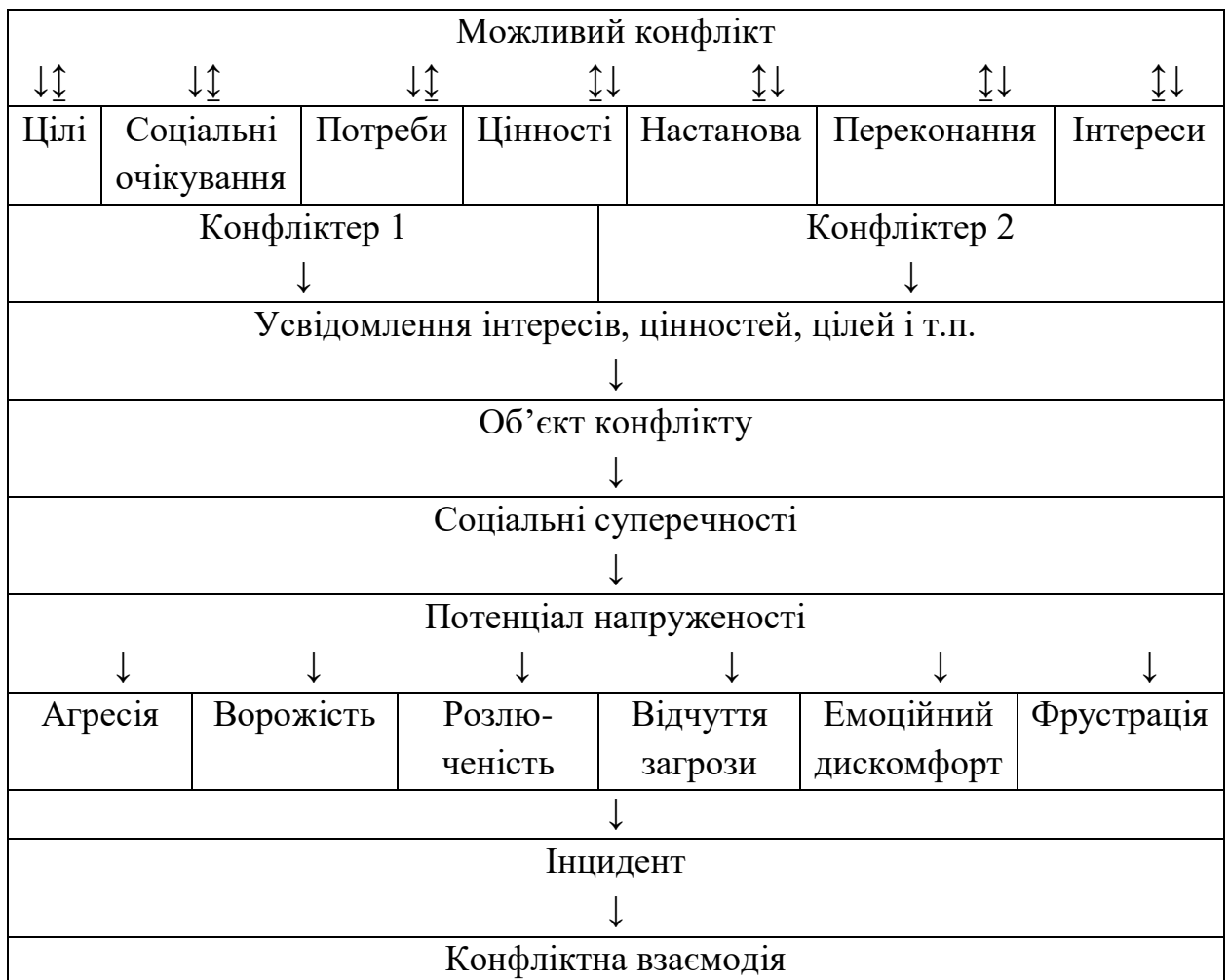
Потенціал напруженості може перерости в реальну (відкрито виявлену) напруженість, що матеріалізується в:

- соціальних очікуваннях;
- позиціях індивідів чи груп;
- їх конкретних соціальних діях.

Їх виникнення й оформлення означає, що сформувався суб'єкт конфліктної дії, здатний ініціювати конфліктну ситуацію.



### Модель конфлікту як процесу:



**Суб'єкт** – індивід чи соціальна група, що усвідомлює свій нерівноправний стан порівняно з іншою стороною з приводу реального доступу (володіння) до матеріальних чи духовних благ, влади, впливу тощо. Але суб'єкт конфліктної ситуації формується лише тоді, коли індивідом чи групою усвідомлено або хоча б відчуте реальний факт нестачі якогось важливого життєвого ресурсу, що складає **об'єкт конфлікту**.

Крім того, для виникнення конфлікту потрібний збіг обставин чи намірені активні дії з боку його суб'єкта, які спрямовані на досягнення його цілей і які створюють *інцидент*.

Для виникнення конфлікту необхідна наявність таких етапів

- виникнення потенційної напруженості, викликаного об'єктом конфлікту;
- переходу потенційної напруженості в реальну та виникнення на цій основі конфліктної ситуації;
- усвідомлення соціальними групами чи індивідами протилежності своїх інтересів і формування на цій основі суб'єктів конфлікту;
- створення інциденту для зав'язування конфліктної взаємодії.

## Питання 2.

### Формули конфлікту

#### Формула 1

(залежність конфлікту від конфліктогенів)

$$\mathbf{КФГ1 + КФГ2 + КФГ3 + \dots КФГn = КФ}$$

Механізм розвитку КФ за 1 формулою ґрунтується на негативному сприйнятті й негативній реакції особистості, проти якої застосовують КФГ.

*Конфліктогени* – це слова, дії (чи їх відсутність), що можуть призвести до конфлікту.

#### Формула 2

(залежність конфлікту від конфліктної ситуації та інциденту)

$$\mathbf{КС + І = КФ}$$

*Інцидент* – це сутичка, що призводить до конфлікту.

#### Формула 3

(залежність конфлікту від КС)

$$\mathbf{КС1 + КС2 + КС3 + \dots КСn = КФ}$$

При цьому конфліктних ситуацій має бути не менше 2.

*КС* – це сутичка, що може призвести до конфлікту, а може й ні, якщо стосунки опонентів ще не зіпсовані й не обтяжені негативними переживаннями.

*КС* – це ситуації, де висловлюються дорікання, відбуваються суперечки, сварки, претензії, висування вимог – спроби змінити поведінку опонента, що блокує шлях до вашої мети. Однак ці дії самі по собі виступають фрустраторами для опонента. Кожен з опонентів відчуває фрустрацію й бажає змінити поведінку іншого. Він сприймає його як вороже налаштованого, прагне реагувати втечею чи агресією у відповідь. Якщо при цьому виявляються зачепленими його важливі потреби, процес емоційно забарвлюється й переростає у відкритий конфлікт.

Для того, щоб КС не переросли у КФ важливо виконувати профілактичні міри:

- не використовувати погрози, примус, силу, щоб примусити опонента виконати своє бажання; утримуватися від образливих й принижуючих зауважень (шпильок);
- не переривати контакт у відповідь на НЕБАЖАНУ поведінку опонента, хоча може виникнути сильне бажання припинити спілкування з ним (замокнути, піти в іншу кімнату, піти з дому тощо);
- впевнено реалізувати розмовну стратегію, спрямовану на пошук взаємоприйнятних варіантів. При цьому напруження послаблюють жести примирення: обмін подарунками, висловлення жалю і т.д.

Практичне значення формул КФ полягає в тому, що вони дозволяють досить швидко проводити аналіз різноманітних конфліктів і знаходити шляхи їх вирішення.

**Ескалація конфлікту** – нарощування протистояння і ворожості, що веде до зростання напруження і розгортання конфлікту. Виникає тоді, коли хоча б один з опонентів вважає, що для досягнення своїх цілей прийнятне застосування сили до опонента. Виникає, коли стосунки з опонентом менш важливі, ніж мета і рішення.

**Іррадіація конфлікту** – виникнення все нових і нових інцидентів за іншими приводами, ніж той, з якого усе почалося.

**Конфронтація сторін** – відкрите протистояння, що нарощується у силі й зростає.

### Питання 3.

#### Види конфлікту

*Вид конфлікту – це варіант конфліктної взаємодії, виокремлений за певною ознакою.*

Ознака класифікації	Види конфліктів
1. Спосіб розв'язання	- насильницькі (антагоністичні); - ненасильницькі (компромісні)
2. Сфера прояву	- політичні; - соціальні (різновид – трудові чи соціально-трудова); - економічні; - організаційні
3. Спрямованість впливу	- вертикальні; - горизонтальні

4. Ступінь виявленості	- відкриті; - приховані
5. Кількість учасників	- внутрішньоособистісні; - міжособистісні; - міжгрупові; - між особистістю і групою
6. Потреби	- когнітивні; - конфлікт інтересів

**Насильницькі конфлікти** – способи розв’язання суперечностей шляхом руйнування структур усіх стрін-конфліктерів чи відмови всіх сторін, крім однієї, від участі у конфлікті. Ця сторона і виграє.

**Ненасильницькі (компромісні) конфлікти** – ті, що передбачають кілька варіантів їх вирішення за рахунок зміни цілей учасників, термінів, умов взаємодії.

**Вертикальні-горизонтальні конфлікти** – це ті, характерною рисою яких є розподіл обсягу влади, що знаходиться в опонентів на початок конфліктної взаємодії, тобто стартові умови.

**Когнітивні конфлікти** – це конфлікти різних точок зору, поглядів, знань. У такому конфлікті метою кожного з суб’єктів є переконати опонента, довести правильність своєї точки зору, своєї позиції.

**Конфлікт інтересів** – на протигагу конфлікту когнітивному, означає протиборство, що ґрунтується на зіткненні інтересів опонентів (груп, індивідів, організацій).

#### Питання 4.

##### Причини виникнення конфлікту

**Причини конфлікту** – це явища, події, факти, ситуації, що зумовлюють конфлікт, передують КФ та викликають його за певних умов діяльності суб’єктів конфліктної взаємодії.

Причини КФ розкривають джерела їх виникнення і визначають динаміку перебігу. Виявлення причин КФ допомагає обрати доцільні методи та шляхи запобігання їм та конструктивного їх вирішення. Без знання рушійних сил розвитку КФ важко ефективно впливати та регулювати їх.

Виникнення та розвиток КФ зумовлюється дією 4 груп чинників:

- об’єктивних; організаційно-управлінських;
- соціально-психологічних; особистісних

Перші 2 групи чинників мають об'єктивний характер, а 2 останні – суб'єктивний.

<b>ПРИЧИНИ ОБ'ЄКТИВНОГО ХАРАКТЕРУ</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Об'єктивні чинники</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обмеженість ресурсів, погана забезпеченість матеріалами, устаткуванням;</li> <li>- розходження в цілях структурних підрозділів;</li> <li>- взаємозалежність завдань;</li> <li>- відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання роботи;</li> <li>- нестача життєво важливих благ;</li> <li>- незадовільні комунікації;</li> <li>- зачіпання інтересів працівників системою статусів і ролей</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Організаційно-управлінські чинники</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- →необ'єктивний розподіл ресурсів;</li> <li>- нераціональна організація праці;</li> <li>- помилки управління;</li> <li>- слабка розробленість нормативно-правових процедур усунення суперечностей;</li> <li>- низька заробітна плата;</li> <li>- слабка згуртованість колективу</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Соціально-психологічні чинники</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- психологічна несумісність працівників;</li> <li>- обмеження статусу, інтересів особистості;</li> <li>- маніпулювання;</li> <li>- невідповідність слів, оцінок, вчинків очікуванням працівників</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Особистісні чинники</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- прорахунки в діях керівника (порушення принципів управління);</li> <li>- неправильні дії підлеглих;</li> <li>- наявність у колективі «важких» людей</li> </ul>
<b>ПРИЧИНИ СУБ'ЄКТИВНОГО ХАРАКТЕРУ</b>	

*Об'єктивними причинами* конфліктної взаємодії вважаються обставини соціальної взаємодії людей, що призводять до зіткнення їхніх думок, інтересів, цінностей тощо.

*Обмеженість ресурсів* – це об'єктивна причина виникнення КФ, але зумовлена ним *Погана забезпеченість ресурсами* – це об'єктивний чинник, а *необ'єктивний розподіл ресурсів* через їх обмеженість – це вже організаційно-управлінський чинник.

*Розходження в цілях структурних підрозділів* може виявлятися в тому, що відділ збуту зацікавлений у різноманітному асортименті продукції, а виробничий відділ – у менш різноманітному й простому.

*Взаємозалежність завдань* – *неправильний розподіл обов'язків*.

*Помилки управління* – це неграмотні рішення, спричинені необґрунтованим вибором методів регулювання виробничої діяльності,

необ'єктивною оцінкою результатів роботи працівників, нераціональним розподілом завдань, невмінням кваліфіковано вирішувати питання соціально-психологічного характеру у трудовому колективі.

### **Найтипівіші об'єктивні причини конфліктів**

**75-80% міжособистісних конфліктів** породжуються зачепленими матеріальними інтересами працівників (обмеженістю ресурсів, що підлягають розподілу), хоча зовні це може виглядати як розбіжність характерів, особистих поглядів, моральних цінностей.

**Конфлікти між особистістю і групою** зумовлюються, як правило, розбіжністю групових та індивідуальних норм поведінки.

**Міжгрупові конфлікти** породжуються здебільшого розбіжностями у поглядах чи інтересах, хоча подібні розбіжності досить часто зводяться до боротьби за ресурси.

**Суб'єктивними причинами** конфліктної взаємодії вважаються соціально-психологічні особливості індивідів та їх міжособистісної взаємодії.

*Порушення принципів управління, що виявляється у неправильних діях керівника:*

- порушення трудового законодавства,
- несправедливе використання заохочень і покарань,
- недолуге використання кадрового потенціалу,
- деструктивний вплив на соціальні статуси і ролі підлеглих;
- недостатнє врахування психологічних особливостей, особистих інтересів і потреб працівників.

*Неправильні дії підлеглих:*

- несерйозне ставлення до праці;
- особиста неорганізованість;
- егоїстичні бажання тощо.

*Наявність у колективі важких людей:*

- агресивістів;
- скаржників;
- зануд та ін.

### **Найтипівіші суб'єктивні причини конфліктів**

1. *Втрати, спотворення чи перекручування інформації в процесі комунікації* через:

- її суб'єктивне сприйняття;
- брак часу;
- нечітке й неправильне трактування (ефект складених рук);
- навмисне приховування інформації (напівправа 60/40) -медіа-маніпуляції.

2. *Незбалансована взаємодія людей* – нерозуміння того, що суперечність може бути викликана не різними позиціями, а різними підходами до тлумачення однієї й тієї ж самої позиції (2 шляхи до однієї вершини).
3. *Внутрігруповий фаворитизм* – надання переваги членам своєї групи над іншими.
4. *Особистісні якості* – особливості психіки людини (темперамент, характер, стресостійкість, самооцінка та ін.).

### **Питання 5.**

**Конфлікт (КФ) в організації** – це відкрита форма існування суперечливих інтересів, що виникають у процесі взаємодії людей під час вирішення питань виробничого й особистого характеру. Виникають внаслідок суперечностей, викликаних розбіжністю інтересів, норм поведінки, цінностей членів трудового колективу.

Значення конфлікту в організації розуміють по-різному:

- завжди негативне явище, що наносить організації лише шкоду;
- небажане, але поширене явище в організації з побічним ефектом перетворень колективного або індивідуального характеру;
- неминуче, необхідне, потенційно корисне явище; трудова суперечка, в результаті якої народжується істина, ознака розвитку організації (інноваційний конфлікт – вийти із зони комфорту).

#### **Ознаки КФ в організації:**

- високий рівень напруженості в колективі;
- зниження працездатності;
- погіршення виробничих і фінансових показників;
- зміна стосунків із соціальними партнерами та ін.

#### **Правила поведіння з КФ в організації:**

Не усувати, а вирішувати, управляти КФ.

1. Своєчасна фіксація наявності КФ і правильна оцінка ступеня його розвитку. Раціоналізація поведінки учасників КФ, що сприятиме підвищенню рівня конструктивності у розв'язанні КФ, усуненню джерела КС та відновленню нормальних стосунків між працівниками.
2. З'ясування явних та прихованих причин КФ для виявлення предмета розбіжностей, претензій. Важливо встановити головну причину КФ, яку самі учасники не можуть чи не хочуть чітко сформулювати.



3. Визначення проблеми в категоріях цілей, а не рішень, не основі аналізу не тільки різних позицій, але й інтересів, що стоять за ними.
4. Концентрація уваги на інтересах, а не на позиціях. Позицією вважається те, про що заявляє, на чому наполягає учасник, модель його рішення. А інтереси спонукають прийняти конкретне рішення на основі бажання й турботи, які визначають ключ до вирішення проблеми.
5. Розмежування між учасниками й проблемою конфлікту. Корисно уявити себе на місці опонента. «Ваша проблема – не вина інших» (Р. Фішер, У. Юрі – амер. фахівці з управління конфліктами). Важливо бути жорсткими стосовно проблеми і м'якими с у нереалістичні.

#### Питання 6.

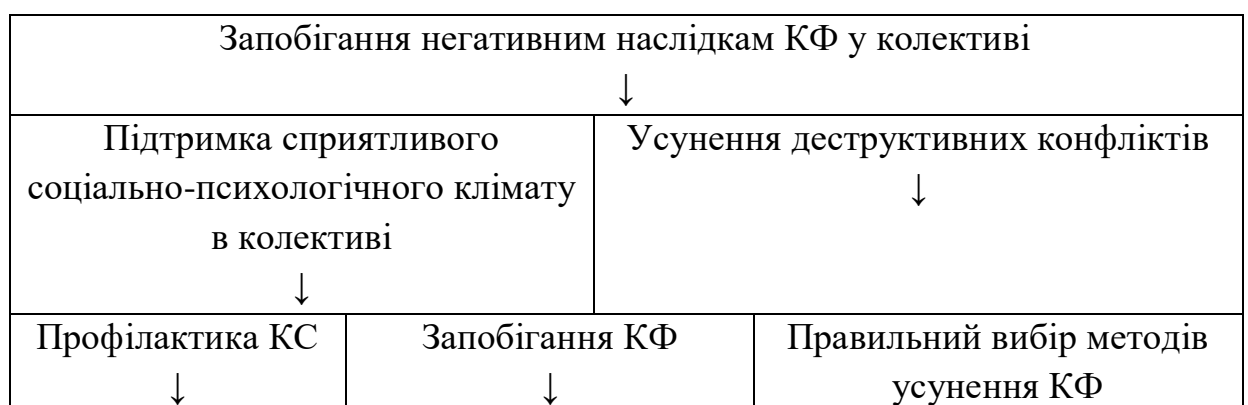
*Управління КФ – це цілеспрямований, зумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, якої стосується цей конфлікт.*

**Основна мета управління КФ** – запобігти деструктивним КФ і сприяти адекватному розв'язанню конструктивних.

**Управління КФ** означає не тільки визначення можливих зон його виникнення в організації, але й зниження конфліктного потенціалу спільноти, тобто запобігання КС, вплив управлінськими засобами на процес спільної діяльності людей таким чином, щоб об'єктивно наявні суперечності не переростали в усвідомлене протистояння.

Перш за все, управління означає вміння висувати цілі та спонукати інших людей до їх досягнення.

#### Цілі системи управління КФ на фірмі



			↓
Планування заходів із профілактики КС	Реалізація заходів із профілактики КС	Прийняття й реалізація управлінських рішень на різних етапах зародження КФ	Стимулювання конструктивної поведінки працівників у КС

### **Питання 7.**

#### **Початок конфлікту**

Характерними рисами конфлікту є:

- невизначеність результату;
- розходження цілей і поведінки кожної зі сторін.

**Початок конфлікту** визначається об'єктивними (зовнішніми) ознаками поведінки, спрямованими проти іншого учасника. Якщо інший учасник усвідомлює, що ці акти спрямовано проти нього, і протидіє їм, то починається конфлікт, якщо дії не починаються, то наявна просто конфліктна ситуація.

#### **Умови початку конфлікту:**

- перший учасник свідомо й активно діє, завдаючи шкоди опоненту, при цьому під дією розуміється як передача інформації, так і фізична дія;
- другий учасник усвідомлює, що зазначені дії спрямовані проти його інтересів;
- другий учасник починає у відповідь агресивні дії, спрямовані проти першого. тільки з цього моменту можна вважати, що конфлікт почався.

## Лекція № 5

### Тема лекції: Види, чинники та умови виникнення конфлікту

#### План лекції

1. Основні періоди та етапи розвитку конфлікту
2. Ескалація конфлікту.
3. Реверсія конфлікту
4. Діалектична теорія конфлікту Р. Дарендорфа

#### Питання 1.

Початок конфлікту визначається першими актами протидії сторін. Уважається, що конфлікт почався за умови одночасної наявності трьох умов:

- перший учасник свідомо й активно діє на шкоду іншому учаснику (дії — фізичні рухи, передача інформації);
- другий учасник (опонент) усвідомлює, що зазначені дії спрямовано проти його інтересів;
- опонент починає відповідні дії проти першого учасника.

Якщо одна зі сторін-конфліктерів починає агресивні дії, а друга обирає пасивну позицію, то конфлікту немає. Конфлікт відсутній також, коли одна зі сторін лише замислює конфліктну взаємодію, тобто діє у своїй уяві, а не насправді.

Закінчення конфлікту може мати різні форми, але в будь-якому випадку передбачає припинення дій учасників, спрямованих один проти одного.

У динаміці конфлікту виділяють три періоди, кожний із яких має конкретні етапи.

Латентний період (передконфлікт) включає такі етапи: виникнення об'єктивної проблемної ситуації; усвідомлення об'єктивної проблемної ситуації суб'єктами взаємодії; спроби сторін розв'язати об'єктивну проблемну ситуацію неконфліктними способами; виникнення передконфліктної ситуації. Виникнення об'єктивної проблемної ситуації. Конфлікт породжується об'єктивною проблемною ситуацією, коли виникають суперечності між суб'єктами (їхніми цілями, мотивами, діями, прагненнями тощо). Оскільки суперечностей іще не усвідомлено й немає конфліктних дій, то цю ситуацію називають проблемною. Вона є результатом дії переважно об'єктивних причин.

Об'єктивні суперечливі ситуації, що виникають у процесі діяльності людей, створюють можливість виникнення конфліктів, що стають реальністю тільки в сполученні із суб'єктивними факторами. Умови переходу — усвідомлення об'єктивної проблемної ситуації.

Усвідомлення об'єктивної проблемної ситуації. Сприйняття дійсності як суперечливої, розуміння необхідності почати якісь дії для усунення суперечностей складають зміст даного етапу. Наявність перешкоди для реалізації інтересів сприяє тому, що проблемна ситуація сприймається суб'єктивно, із перекручуваннями. Суб'єктивність сприйняття породжується природою психіки, соціальними розходженнями учасників комунікації (цінностями, соціальними установками, ідеалами, інтересами). Індивідуальність усвідомлення залежить від рівня знань, потреб, інших особливостей учасників взаємодії. Чим складніша ситуація і чим швидше вона розвивається, тим більшою є ймовірність її перекручування опонентами.

Спроби сторін розв'язати об'єктивну проблемну ситуацію неконфліктними способами. Усвідомлення ситуації як суперечливої не завжди автоматично призводить до конфліктної протидії сторін. Частіше вони (чи одна з них) намагаються вирішити проблему неконфліктними способами — переконанням, роз'ясненням, проханнями, інформуванням сторони-опонента. Іноді учасник взаємодії поступається, не бажаючи переростання проблемної ситуації в конфлікт. У будь-якому випадку на даному етапі сторони аргументують свої інтереси й фіксують позиції.

Виникнення передконфліктної ситуації. Конфліктність ситуації сприймається як наявність загрози небезпеки для однієї зі сторін взаємодії. Ситуація може усвідомлюватися як передконфліктна і в разі сприйняття загрози для певних суспільно важливих інтересів. Причому дії опонента розглядаються не як потенційна загроза (що існує в проблемній ситуації), а як безпосередня. Саме відчуття безпосередньої загрози сприяє розвитку ситуації в бік конфлікту, є «пусковим механізмом» конфліктної поведінки.

Відкритий період називають конфліктною взаємодією чи власне конфліктом. Він включає: інцидент; ескалацію конфлікту; збалансовану протидію; завершення конфлікту.

Інцидент — це перше зіткнення сторін, проба сил, спроба за допомогою сили вирішити проблему на свою користь. Якщо залучених однією зі сторін ресурсів досить для співвідношення сил на свою користь, то інцидентом конфлікт може й обмежитися. Часто конфлікт розвивається далі як низка конфліктних подій, інцидентів. Конфліктні взаємодії здатні видозмінювати, ускладнювати первісну структуру конфлікту, додаючи нові стимули для подальших дій. Цей процес можна представити в такий спосіб: перехід від переговорів до боротьби — боротьба розпалює емоції — емоції збільшують помилки сприйняття — це веде до інтенсифікації боротьби тощо. Такий процес одержав назву «ескалація конфлікту».

Ескалація полягає в різкій інтенсифікації боротьби опонентів.

Збалансована протидія. Сторони продовжують протидіяти, однак інтенсивність боротьби знижується. Сторони усвідомлюють, що продовження конфлікту силовими методами не дає результату, але дії для досягнення згоди ще не починаються.

Завершення конфлікту полягає в переході від конфліктної протидії до пошуку вирішення проблеми і припинення конфлікту за будь-яких умов. Основні форми завершення конфлікту: розв'язання, урегулювання, згасання, усунення чи переростання в інший конфлікт.

Латентний (післяконфліктний) період включає два етапи: часткову нормалізацію стосунків опонентів і повну нормалізацію їхніх стосунків.

Часткова нормалізація стосунків відбувається в умовах, коли не зникли негативні емоції, що виявлялися в конфлікті. Етап характеризується переживаннями учасників, осмисленням ними своєї позиції. Відбувається корекція самооцінки, рівнів домагань, ставлення до партнера. Загострюється почуття провини за свої дії в конфлікті. Негативні установки стосовно один до одного не дають можливості відразу нормалізувати стосунки.

Повна нормалізація відносин настає в момент усвідомлення сторонами важливості подальшої конструктивної взаємодії. Цьому сприяє подолання негативних установок, продуктивна участь у спільній діяльності, досягнення довіри.

У конфлікті можна виділити період, який характеризується диференціацією сторін. Конфлікт розвивається за висхідною лінією, розбіжності між сторонами підсилюються. Конфронтація продовжується доти, доки подальша ескалація не втрачає зміст. Із цього моменту починається процес інтеграції. Учасники починають прагнути до угоди, прийнятної для обох сторін.

## **Питання 2. Ескалація конфлікту**

Під ескалацією конфлікту (від лат. *scala* — «сходи») розуміється розвиток конфлікту, який прогресує в часі, загострення протиставлення, за якого наступні руйнівні впливи опонентів один на одного інтенсивніші, ніж попередні. Ескалація конфлікту представляє ту його частину, що починається з інциденту й закінчується послабленням боротьби, переходом до завершення конфлікту.

Ескалація конфлікту характеризується такими ознаками:

1. Звуження когнітивної сфери в поведінці й діяльності. У процесі ескалації відбувається перехід до більш примітивних форм відображення.

2. Витіснення адекватного сприйняття іншого образом ворога. Образ ворога як цілісне уявлення про опонента, що інтегрує перекручені й ілюзорні риси, починає формуватися у процесі латентного періоду конфлікту як результат сприйняття, детермінованого негативними оцінками. Поки немає протидії, поки погрози не реалізовано, образ ворога носить опосередкований характер. Його можна порівняти зі слабо проявленим фотографічним знімком, де зображення нечітке та бліде. У процесі ескалації образ ворога проявляється все більш виразно й поступово витісняє об'єктивний образ. Про образ ворога, який домінує в конфліктній ситуації, свідчать: недовіра; покладання провини на ворога; негативне чекання; ототожнення зі злом; уявлення «нульової суми» («усе, що вигідно ворогу, шкодить нам», і навпаки); деіндивідуалізація («усякий, хто належить до даної групи, автоматично є нашим ворогом»); відмова в співчутті.

Закріпленню образу ворога сприяють: зростання негативних емоцій; очікування деструктивних дій від іншої сторони; негативні стереотипи й установки; серйозність об'єкту конфлікту для особи (групи); тривалість конфлікту.

3. Зростання емоційної напруги. Виникає як реакція на зростання загрози можливого збитку; зниження керованості протилежною стороною; неможливість реалізувати свої інтереси в бажаному обсязі за короткий час; опір опонента.

4. Перехід від аргументів до претензій і особистих випадів. Коли стикаються думки людей, то люди звичайно намагаються їх аргументувати. Інші, оцінюючи позицію людини, тим самим непрямо оцінюють і її здатність до аргументації. Людина зазвичай додає значного особистісного забарвлення плодам свого інтелекту. Тому критику результатів її інтелектуальної діяльності може бути сприйнято як негативну оцінку її самої як особистості. Критика в цьому випадку сприймається як загроза самооцінці особи, а спроби захистити себе ведуть до зміщення предмета конфлікту в особистісний план.

5. Зростання ієрархічного рангу інтересів, що порушуються й захищаються, та їх поляризація. Більш інтенсивна дія торкається більш важливих інтересів іншої сторони. Тому ескалацію конфлікту може бути розглянуто як процес поглиблення суперечностей, тобто як процес зростання ієрархічного рангу інтересів, що порушуються. У процесі ескалації інтереси опонентів ніби розводяться на протилежні полюси. Якщо в передконфліктній ситуації вони могли якось співіснувати, то за ескалації конфлікту існування одних можливе тільки за рахунок ігнорування інтересів іншої сторони.

6. Застосування насильства. Характерною ознакою ескалації конфлікту є застосування останнього з аргументів — насильства. Багато насильницьких

дій обумовлено помстою. Агресія пов'язана з прагненням якої-небудь внутрішньої компенсації (за втрачений престиж, зниження самооцінки тощо), відшкодування збитку. Дії в конфлікті можуть викликатися прагненням до відплати за збиток.

7. Втрата первинного предмета розбіжностей полягає в тому, що протиборство, яке почалося через спірний об'єкт, переростає в більш глобальне зіткнення, у процесі якого первісний предмет конфлікту вже не грає основної ролі. Конфлікт стає незалежним від причин, що його викликали, і продовжується після того, як вони стали незначними.

8. Розширення меж конфлікту. Відбувається генералізація конфлікту, тобто перехід до більш глибоких суперечностей, виникнення безлічі різних точок зіткнення. Конфлікт поширюється на великій території. Відбувається розширення його тимчасових і просторових меж.

9. Збільшення кількості учасників. Це може відбуватися у процесі ескалації конфлікту через залучення все більшої кількості учасників. Перетворення міжособистісного конфлікту на міжгруповий, кількісне збільшення та зміна структури груп, котрі беруть участь у протиборстві, змінює характер конфлікту, розширюючи набір застосовуваних у ньому засобів.

Із загостренням конфлікту відбувається регресія свідомої сфери психіки. Цей процес носить хвилеподібний характер, що ґрунтується на несвідомому та підсвідомому рівнях психічної діяльності. Він розвивається не хаотично, а поетапно, відтворюючи онтогенез психіки, але в протилежний бік.

Два перші етапи відбивають розвиток передконфліктної ситуації. Виростає значимість власних бажань і аргументів. Виникає страх, що буде втрачено ґрунт для спільного вирішення проблеми. Зростає психічна напруженість. Заходи, ужиті однією зі сторін для зміни позиції опонента, розуміються протилежною стороною як сигнал до ескалації.

Третій етап — власне початок ескалації. Усі очікування зосереджуються на дії, що заміняє марні дискусії. Однак очікування учасників парадоксальні: обидві сторони сподіваються натиском і твердістю викликати зміну позиції опонента, тоді як ніхто не готовий добровільно поступитися. Зрілим поглядом на реальність жертвують на користь спрощеного підходу, який легше підтримувати емоційно. Справжні проблеми конфлікту втрачають важливість, тоді як особа супротивника виявляється в центрі уваги.

На четвертому етапі функціонування психіка регресує приблизно до рівня, що відповідає віку 6—8 років. У людини ще присутній образ іншого, але він більше не готовий рахуватися з думками, почуттями і станом цього іншого.

В емоційній сфері починає домінувати чорно-білий підхід, тобто усе, що «не я» чи «не ми», є поганим, і тому відкидається.

На п'ятому етапі ескалації явні ознаки поступальної регресії виявляються у формі абсолютизації негативної оцінки опонента й позитивної — самого себе. На карту ставляться священні цінності, переконання й вищі моральні зобов'язання. Сила й насильство набувають знеособленої форми, сприйняття протилежної сторони застигає у твердому образі ворога. Ворог знецінюється до стану речі і позбавляється людських рис. Однак ті ж люди здатні нормально функціонувати всередині своєї групи. Через це недосвідченому спостерігачеві важко сприймати глибоко регресоване сприйняття інших, уживати заходів щодо врегулювання конфлікту.

Регресія не є неминучою для будь-якої людини в будь-якій важкій ситуації соціальної взаємодії. Дуже багато чого залежить від виховання, від засвоєння моральних норм і всього того, що називають соціальним досвідом конструктивної взаємодії.

### **Питання 3.**

Реверсія — це повернення конфлікту на попередню стадію розвитку.

Розвиток конфліктних відносин може відбуватися й у зворотному напрямі. Так, після розв'язання непорозумінь у латентній фазі відновлюється нормальне спілкування. Перехід із демонстративної в латентну фазу характеризується готовністю до співробітництва після коригування учасниками конфлікту своїх позицій. Під час реверсії відносин з агресивної в демонстративну фазу руйнується образ ворога, нейтралізується бажання заподіювати зло один одному. Припинення битви і прихід до перемир'я є ознакою повернення конфлікту з батальної в агресивну фазу.

Зниженню масштабів конфронтації та здійсненню реверсії конфліктних відносин багато в чому сприяє орієнтація на поліпшення комунікацій між учасниками конфлікту. Розрив спілкування між ними призводить до тривалого збереження негативних установок унаслідок неможливості спільного пошуку рішень і обмеження надходження позитивної інформації про опонента.

Створення ефективної комунікації підвищує ймовірність якнайшвидшого завершення конфліктних стосунків чи хоча б їх реверсії в попередню фазу, тобто сприяє зниженню ступеня напруженості в колективі.

У тому випадку, якщо конфлікт розглядається як загальна проблема, а сторони налаштовані на її розв'язання, відбувається координація зусиль учасників конфліктної взаємодії, що забезпечує можливість урегулювання чи поліпшення стосунків між ними.



#### Питання 4.

##### Діалектична теорія конфлікту Ральфа Дарендорфа

Р. Дарендорф аналізує соціальну організацію будь-якого рівня, починаючи від індивідів, невеликої групи або установи, до суспільства в цілому, яку він називає "імперативно координованою асоціацією".

Для цієї організації характерний чіткий розподіл ролей і статусів її членів, а основними рольовими позиціями, згідно з Дарендорфом, є позиції, обумовлені диференціацією владних відносин. Тобто в будь-якій організації індивіди й групи виконують певні ролі згідно зі своєю належністю до владних щаблів.

Далі Дарендорф говорить про те, що в організації відносини влади прагнуть стати узаконеними. Отже, їх можна розглядати як відносини авторитету, де деякі індивіди або групи мають загальновизнане, узаконене або нормативне право володарювати над упорядкованим функціонуванням організації, яка підтримується за допомогою процесів, що створюють відносини авторитету і влади.

Проте влада й авторитет - дефіцитні ресурси. За них йде боротьба й конкуренція між підгрупами організації. Звідси основними джерелами конфлікту й змін в організації є дефіцит влади і авторитету.

Особливості протікання конфлікту залежать від того, якими є відношення й приналежність до влади та авторитету різних рольових підгруп і осіб.

Р. Дарендорф відзначає, що в будь-якій організації можна виділити два основні типи ролей - *правлячих* і *керівників*. Правлячі - зацікавлені в збереженні свого статусу, а керівники - в перерозподілі влади або авторитету.

За певних умов усвідомлення цієї протилежності інтересів зростає і організація ділиться на дві конфліктуючі групи.

Вирішення конфлікту спричиняє за собою перерозподіл влади. Але перерозподіл влади узаконює нові групи правлячих і керованих ролей, які знову починають конкурувати один з одним. Таким чином, розвиток організації - це ланцюг конфліктів, що повторюються, з приводу відносин влади.

^ Проведемо порівняльний аналіз теоретичних положень Маркса і

^ Дарендорфа як представників однієї наукової течії.

^ По-перше, у цих двох теоретиків схожі моделі розгортання конфліктної ситуації і соціальної реорганізації.

^ По-друге, при зовнішній схожості загальних моделей виникнення і розвитку конфліктів у Маркса і Дарендорфа істотно розрізняються підходи до джерел конфлікту.

Маркс як джерело називає нерівномірність розподілу власності і відповідної частки влади, тобто в першу чергу - економічні причини,

Дарендорф джерелами називає роліві відносини й нерівномірний розподіл влади, що впливає з роліових позицій і не завжди зв'язаний, як у Маркса з часткою власності, тобто називає внутрішньоорганізаційні субкультурні причини.

По-третє, виходячи з різних підходів до причин конфлікту, відрізняються і конкретні, виражені в конкретних емпіричних категоріях, схеми виникнення конфлікту.

Дарендорф зробив спробу з'ясувати, які умови викликають перетворення звичайних груп у конфліктні групи, а також які умови впливають на гостроту конфлікту, ступінь і темп змін, викликаних конфліктом. Відповіді на ці питання зведені в узагальнену таблицю.

Положення теорії Ральфа Дарендорфа:

1. Чим більше члени підгруп в організації можуть усвідомити свої інтереси й утворити конфліктну групу, тим з більшою вірогідністю відбудеться конфлікт
2. Чим більше розподіл авторитету пов'язаний з розподілом інших винагород, тим гостріший конфлікт
3. Чим менша мобільність між підлеглими й пануючими групами, тим гостріший конфлікт
4. Чим більше зубожіння підлеглих переключається з абсолютного на відносний рівень порівняння, тим більш насильницьким є конфлікт
5. Чим менше конфліктні групи здатні приходити до згоди, тим більш насильницьким є конфлікт
6. Чим гостріший конфлікт, тим більше він викличе структурних змін і реорганізацій
7. Чим більш насильницьким є конфлікт, тим вищі темпи структурних змін і реорганізацій

## Лекція № 6.

### Тема лекції: Психологічна сумісність учасників конфлікту

#### План лекції

1. Психологічна сумісність як соціально-психологічний чинник запобігання конфлікту.
2. Психологічні типи конфліктних особистостей.
3. Правила поведінки з конфліктними особистостями.

#### Питання 1.

Психологічна сумісність визначається можливістю гармонійного поєднання темпераментів (не поєднувати холериків з флегматиками), характерів (владний, домінуючий – владний, схильний до підкорення – це добре поєднувані, а акуратний – неохайний – не поєднувані).

#### А.П. Чехов «Контрабас і флейта»

*Иван Матвееч и Петр Петрович с внешней стороны так же похожи друг на друга, как инструменты, на которых они играют. Петр Петрович — высокий, длинноногий блондин с большой стриженной головой, в неуклюжем, короткохвостом фраке. Говорит он глухим басом; когда ходит, то стучит; чихает и кашляет так громко, что дрожат стекла. Иван же Матвееч изображает из себя маленького, тощенького человечка. Ходит он только на цыпочках, говорит жидким тенорком и во всех своих поступках старается показать человека деликатного, воспитанного. Приятели сильно расходятся и в своих привычках. Так, контрабас пил чай вприкуску, а флейта внакладку, что при общинном владении чая и сахара не могло не породить сомнений. Флейта спала с огнем, контрабас без огня. Первая каждое утро чистила себе зубы и мылась душистым глицериновым мылом, второй же не только отрицал то и другое, но даже морщился, когда слышал шуршанье зубной щетки или видел намыленную физиономию.*

*Не прошло и месяца совместного жития, как флейта начала чахнуть и плакаться на судьбу. Но жизнь стала еще невыносимей, когда контрабас вдруг, ни с того ни с сего предложил флейте перебраться с ним на новую квартиру.*

*— Скажешь ему, что я не хочу с ним жить, а он и обидится! Не товарищески! Уж буду терпеть!*

*Но такая ненормальная жизнь не могла долго тянуться. Кончилась она для флейты престранным образом. Однажды, когда приятели возвращались из театра, контрабас взял под руку флейту и сказал:*

*— Вы извините меня, Иван Матвееч, но я наконец должен вам сказать... спросить то есть... Скажите, что это вам так нравится жить со мной? Не*

*понимаю! Характерами мы не сошлись, вечно ссоримся, опротивели друг другу... Не знаю, как вы, но я совсем очумел... Уж я и так и этак... и на квартиры перебирался, чтоб вы от меня ушли, и на контрабасе по утрам играл, а вы всё не уходите! Уйдите, голубчик! Сделайте такую милость! Вы извините меня, но долее терпеть я не в состоянии.*

### **Якості характеру, що сприяють психологічній сумісності:**

1. Здатність критично ставитися до себе
2. Терпимість до інших
3. Довіра до інших

### **Питання 2.**

*Лицо Ноздрева верно уже сколько-нибудь знакомо читателю. Таких людей приходилось всякому встречать немало. Они называются разбитными малыми, слынут еще в детстве и в школе за хороших товарищей и при всем том бывают весьма больно поколачиваемы. В их лицах всегда видно что-то открытое, прямое, удалое. Они скоро знакомятся, и не успеешь оглянуться, как уже говорят тебе «ты». Дружбу заведут, кажется, навек: но всегда почти так случается, что подружившийся подерется с ними того же вечера на дружеской пирушке.*

*Ноздрев был в некотором отношении исторический человек. Ни на одном собрании, где он был, не обходилось без истории. Какая-нибудь история непременно происходила: или выведут его под руки из зала жандармы, или принуждены бывают вытолкать свои же приятели. Если же этого не случится, то все-таки что-нибудь да будет такое, чего с другим никак не будет: или нарежется в буфете таким образом, что только смеется, или провретя самым жестоким образом, так что наконец самому сделается совестно. И наврет совершенно без всякой нужды: вдруг расскажет, что у него была лошадь какой-нибудь голубой или розовой шерсти, и тому подобную чепуху, так что слушающие наконец все отходят, произнесши: «Ну, брат, ты, кажется, уже начал пули лить». Есть люди, имеющие страстишку нагадить ближнему, иногда вовсе без всякой причины. Иной, например, даже человек в чинах, с благородною наружностью, со звездой на груди, будет вам жать руку, разговорится с вами о предметах глубоких, вызывающих на размышления, а потом, смотришь, тут же, пред вашими глазами, и нагадит вам. И нагадит так, как простой коллежский регистратор, а вовсе не так, как человек со звездой на груди, разговаривающий о предметах, вызывающих на размышление, так что стоишь только да дивишься, пожима плечами, да*

и ничего более. Такую же странную страсть имел и Ноздрев. Чем кто ближе с ним сходил, тому он скорее всех насаливал: распускал небылицу, глупее которой трудно выдумать, расстраивал свадьбу, торговую сделку и вовсе не почитал себя вашим неприятелем; напротив, если случай приводил его опять встретиться с вами, он обходился вновь по-дружески и даже говорил: «Ведь ты такой подлец, никогда ко мне не заедешь».

Ноздрев во многих отношениях был многосторонний человек, то есть человек на все руки. В ту же минуту он предлагал вам ехать куда угодно, хоть на край света, войти в какое хотите предприятие, менять все что ни есть на все, что хотите. Ружье, собака, лошадь — все было предметом мены, но вовсе не с тем, чтобы выиграть: это происходило просто от какой-то неугомонной юркости и бойкости характера. Если ему на ярмарке посчастливилось напасть на простака и обыграть его, он накупал кучу всего, что прежде попадалось ему на глаза в лавках: хомутов, курительных свечек, платков для няньки, жеребца, изюму, серебряный рукомошник, голландского холста, крупчатой муки, табаку, пистолетов, селедок, картин, точильный инструмент, горшков, сапогов, фаянсовую посуду — насколько хватало денег. Впрочем, редко случалось, чтобы это было довезено домой; почти в тот же день спускалось оно все другому, счастливейшему игроку, иногда даже прибавлялась собственная трубка с кесетом и мундштуком, а в другой раз и вся четверня со всем: с коляской и кучером, так что сам хозяин отправлялся в коротеньком сюртучке или архалуке искать какого-нибудь приятеля, чтобы попользоваться его экипажем. Вот какой был Ноздрев! Может быть, назовут его характером избитым, станут говорить, что теперь нет уже Ноздрева. Увы! несправедливы будут те, которые станут говорить так. Ноздрев долго еще не выведется из мира. Он везде между нами и, может быть, только ходит в другом кафтане; но легкомысленно-непроницательны люди, и человек в другом кафтане кажется им другим человеком.

— Ну, так как же думаешь? — сказал Ноздрев, немного помолчавши.

— Не хочешь играть на души?

— Я уже сказал тебе, брат, что не играю; купить — изволь, куплю.

— Продать я не хочу, это будет не по-приятельски. Я не стану снимать плевры с черт знает чего. В банчик — другое дело. Прокинем хоть талию!

— Я уже сказал, что нет. — А меняться не хочешь?

— Не хочу. — Ну, послушай, сыграем в шашки, выиграешь — твои все. Ведь у меня много таких, которых нужно вычеркнуть из ревизии. Эй, Порфирий, принеси-ка сюда шашечницу.

— Напрасен труд, я не буду играть.

— Да ведь это не в банк; тут никакого не может быть счастья или фальши: все ведь от искусства; я даже тебя предваряю, что я совсем не умею играть, разве что-нибудь мне дашь вперед.

«Сем-ка я, — подумал про себя Чичиков, — сыграю с ним в шашки! В шашки игрывал я недурно, а на штуки ему здесь трудно подняться». — Изволь, так и быть, в шашки сыграю.

— Души идут в ста рублях! — Зачем же? довольно, если пойдут в пятидесяти. — Нет, что ж за куш пятьдесят? Лучше ж в эту сумму я включу тебе какого-нибудь щенка средней руки или золотую печатку к часам. — Ну, изволь! — сказал Чичиков. — Сколько же ты мне дашь вперед? — сказал Ноздрев. — Это с какой стати? Конечно, ничего. — По крайней мере пусть будут мои два хода. — Не хочу, я сам плохо играю. — Знаем мы вас, как вы плохо играете! — сказал Ноздрев, выступая шашкой. — Давненько не брал я в руки шашек! — говорил Чичиков, подвигая тоже шашку. — Знаем мы вас, как вы плохо играете! — сказал Ноздрев, выступая шашкой. — Давненько не брал я в руки шашек! — говорил Чичиков, подвигая шашку. — Знаем мы вас, как вы плохо играете! — сказал Ноздрев, подвигая шашку, да в то же самое время подвинул обшлагом рукава и другую шашку. — Давненько не брал я в руки!.. Э, э! это, брат, что? отсади-ка ее назад! — говорил Чичиков. — Кого? — Да шашку-то, — сказал Чичиков и в то же время увидел почти перед самым носом своим и другую, которая, как казалось, пробиралась в дамки; откуда она взялась, это один только Бог знал. — Нет, — сказал Чичиков, вставши из-за стола, — с тобой нет никакой возможности играть! Этак не ходят, по три шашки вдруг! — Отчего же по три? Это по ошибке. Одна подвинулась нечаянно, я ее отодвину, изволь. — А другая-то откуда взялась? — Какая другая? — А вот эта, что пробирается в дамки? — Вот тебе на, будто не помнишь! — Нет, брат, я все ходы считал и всё помню; ты ее только теперь пристроил. Ей место вон где! — Как, где место? — сказал Ноздрев, покрасневши. — Да ты, брат, как я вижу, сочинитель! — Нет, брат, это, кажется, ты сочинитель, да только неудачно. — За кого ж ты меня считаешь? — говорил Ноздрев. — Стану я разве плутовать? — Я тебя ни за кого не почитаю, но только играть с этих пор никогда не буду. — Нет, ты не можешь отказаться, — говорил Ноздрев, горячася, — игра начата! — Я



имею право отказаться, потому что ты не так играешь, как прилично честному человеку.— Нет, врешь, ты этого не можешь сказать!— Нет, брат, сам ты врешь!— Я не плутовал, а ты отказаться не можешь, ты должен кончить партию!— Этого ты меня не заставишь сделать, — сказал Чичиков хладнокровно и, подошедши к доске, смешал шашки.

Ноздрев вспыхнул и подошел к Чичикову так близко, что тот отступил шага два назад.— Я тебя заставлю играть! Это ничего, что ты смешал шашки, я помню все ходы. Мы их поставим опять так, как были.— Нет, брат, дело кончено, я с тобою не стану играть.— Так ты не хочешь играть?— Ты сам видишь, что с тобою нет возможности играть.— Нет, скажи напрямик, ты не хочешь играть? — говорил Ноздрев, подступая еще ближе.— Не хочу! — сказал Чичиков и поднес, однако ж, обе руки на всякий случай поближе к лицу, ибо дело становилось в самом деле жарко. Эта предосторожность была весьма у места, потому что Ноздрев размахнулся рукой... и очень бы могло статься, что одна из приятных и полных щек нашего героя покрылась бы несмываемым бесчестьем; но, счастливо отведши удар, он схватил Ноздрева за обе задорные его руки и держал его крепко. — Порфирий, Павлушка! — кричал Ноздрев в бешенстве, порываясь вырваться. Услыша эти слова, Чичиков, чтобы не сделать дворовых людей свидетелями соблазнительной сцены, и вместе с тем чувствуя, что держать Ноздрева было бесполезно, выпустил его руки. В это самое время вошел Порфирий и с ним Павлушка, парень дюжий, с которым иметь дело было совсем невыгодно. — Так ты не хочешь оканчивать партии? — говорил Ноздрев. — Отвечай мне напрямик! — Партии нет возможности оканчивать, — говорил Чичиков и заглянул в окно. Он увидел свою брочку, которая стояла совсем готовая, а Селифан ожидал, казалось, мановения, чтобы подкатить под крыльцо, но из комнаты не было никакой возможности выбраться: в дверях стояли два дюжих крепостных дурака. — Так ты не хочешь доканчивать партии? — повторил Ноздрев с лицом, горевшим, как в огне.— Если б ты играл, как прилично честному человеку. Но теперь не могу. — А! так ты не можешь, подлец! когда увидел, что не твоя берет, так и не можешь! Бейте его! — кричал он исступленно, обратившись к Порфирию и Павлушке, а сам схватил в руку черешневый чубук. Чичиков стал бледен как полотно. Он хотел что-то сказать, но чувствовал, что губы его шевелились без звука. — Бейте его! — кричал Ноздрев, порываясь вперед с черешневым чубуком, весь в жару, в поту, как будто подступал под неприступную крепость. — Бейте его! — кричал он таким же голосом, как во время великого приступа

кричит своему взводу: «Ребята, вперед!» — какой-нибудь отчаянный поручик, которого взбалмошная храбрость уже приобрела такую известность, что дается нарочный приказ держать его за руки во время горячих дел. Но поручик уже почувствовал бранный задор, все пошло кругом в голове его; перед ним носится Суворов, он лезет на великое дело. «Ребята, вперед!» — кричит он, порываясь, не помышляя, что вредит уже обдуманному плану общего приступа, что миллионы ружейных дул выставились в амбразуры неприступных, уходящих за облака крепостных стен, что взлетит, как пух, на воздух его бессильный взвод и что уже свищет роковая пуля, готовясь захлопнуть его крикливую глотку. Но если Ноздрев выразил собою подступившего под крепость отчаянного, потерявшегося поручика, то крепость, на которую он шел, никак не была похожа на неприступную. Напротив, крепость чувствовала такой страх, что душа ее спряталась в самые пятки. Уже стул, которым он вздумал было защищаться, был вырван крепостными людьми из рук его, уже, зажмурив глаза, ни жив ни мертв, он готовился отведать черкесского чубука своего хозяина, и Бог знает чего бы ни случилось с ним; но судьбам угодно было спасти бока, плеча и все благовоспитанные части нашего героя. Неожиданным образом звякнули вдруг, как с облаков, задребезжавшие звуки колокольчика, раздался ясно стук колес полетевшей к крыльцу телеги, и отозвались даже в самой комнате тяжелый храп и тяжкая одышка разгоряченных коней остановившейся тройки. Все невольно глянули в окно: кто-то, с усами, в полувоенном сюртуке, вылезал из телеги. Осведомившись в передней, вошел он в ту самую минуту, когда Чичиков не успел еще опомниться от своего страха и был в самом жалком положении, в каком когда-либо находился смертный. — Позвольте узнать, кто здесь господин Ноздрев? — сказал незнакомец, посмотревши в некотором недоумении на Ноздрева, который стоял с чубуком в руке, и на Чичикова, который едва начинал оправляться от своего невыгодного положения. — Позвольте прежде узнать, с кем имею честь говорить? — сказал Ноздрев, подходя к нему ближе. — Капитан-исправник. — А что вам угодно? — Я приехал вам объявить сообщенное мне извещение, что вы находитесь под судом до времени окончания решения по вашему делу. — Что за вздор, по какому делу? — сказал Ноздрев. — Вы были замешаны в историю, по случаю нанесения помещику Максимову личной обиды розгами в пьяном виде. — Вы врете! я и в глаза не видал помещика Максимова! — Милостивый государь! позвольте вам доложить, что я офицер. Вы можете это сказать вашему слуге, а не



*мне! Здесь Чичиков, не дожидаясь, что будет отвечать на это Ноздрев, скорее за шапку да по-за спиною капитана-исправника выскользнул на крыльцо, сел в бричку и велел Селифану погонять лошадей во весь дух.*

### **Питання 3.**

#### ***Можливі шляхи розв'язання конфлікту засобом корекції стосунків з опонентом***

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

\*найлегший, але не завжди реальний: змінити себе або змінити своє ставлення до проблеми;

\*найважчий, а тому практично нереальний: змінити опонента, його думку, вплинути на нього в потрібному нам напрямі;

\*найоптимальніший і реальний: знайти взаємоприйнятний варіант вирішення проблеми й боротися за його реалізацію.

Можливі шляхи вирішення конфлікту полягають у пошуку відповідей на питання:

*Що б я зробив для розв'язання конфлікту?*

*Що міг би зробити для цього партнер?*

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

При цьому партнерам слід:

\* проявити увагу й доброзичливість до співрозмовника;

\* проявити терпимість до особливостей партнера, показати своє щире ставлення;

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

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

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

\* скоротити соціальну й фізичну дистанцію до оптимального рівня;

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

\* підкреслити спільність ваших інтересів, цілей, завдань;

\* висловлювати співрозмовникові не готові оцінки й думки, а свої почуття, стани, викликані його словами; це змусить вашого партнера

відповідати вам не однозначно, а розгорнуто, мотивовано, з поясненням своєї позиції;

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

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

## Лекція № 7

### Тема лекції: Конфлікти в різних сферах людської взаємодії

#### План лекції

1. Сімейні конфлікти
2. Конфлікти в системі «керівник-підлеглий»
3. Інноваційні конфлікти
4. Міжгрупові конфлікти (механізми виникнення міжгрупових конфліктів, трудові конфлікти, міжетнічні конфлікти)

#### Питання 1.

##### Сімейні конфлікти

##### *Типові міжособистісні конфлікти подружжя*

Залежно від **суб'єктів взаємодії** сімейні конфлікти підрозділяються на конфлікти між:

- подружжям;
- батьками і дітьми;
- подружжям і батьками кожного з подружжя;
- бабусями (дідусями) і онуками.

Ключову роль у сімейних стосунках відіграють подружні конфлікти.

Вони частіше виникають через незадоволення потреб подружжя.

Виходячи з цього, виділяють основні **причини подружніх конфліктів**:

- психосексуальна несумісність подружжя;
- незадоволення потреби в значущості свого «Я»,

- неповага до почуття гідності з боку партнера;
- незадоволення потреби в позитивних емоціях;
- відсутність ласки, турботи, уваги і розуміння;
- пристрась одного з подружжя до надмірного задоволення своїх потреб (алкоголь, наркотики, фінансові витрати тільки на себе і т.д.);
- незадоволення потреби у взаємодопомозі і взаєморозумінні з питань ведення домашнього господарства, виховання дітей, у стосунках з батьками і т. д .;
- розбіжності в потребах по проведенню дозвілля, захопленнях

Крім того, виділяють **фактори, що впливають на конфліктність подружніх відносин**. До них відносять *кризові періоди в розвитку родини і зміни, що відбуваються в сучасному суспільстві*.

**1. Перший рік подружнього життя** характеризується **конфліктами адаптації** один до одного, коли два «Я» стають одним Ми».

Відбувається еволюція почуттів, закоханість зникає і подружжя з'являються один перед одним такими, які вони є.

Відомо, що в перший рік життя родини імовірність розлучень велика, до 30% загального числа шлюбів (И. Дорно).

**2. Другий кризовий період** пов'язаний з появою дітей.

В основі конфліктів у цей період лежать такі причини:

- погіршуються можливості професійного зростання подружжя;
- у них стає менше можливостей для вільної реалізації в особисто-привабливій діяльності (захоплення, хобі);
- втома дружини, пов'язана з доглядом за дитиною, може привести до тимчасового зниження сексуальної активності;
- можливі зіткнення поглядів подружжя і їхніх батьків з проблем виховання дитини.

**3. Третій кризовий період** збігається із середнім подружнім віком, що характеризується конфліктами одноманітності.

В результаті багаторазового повторення одних і тих самих вражень у подружжя настає період насичення один одним. Цей стан називають голодом почуттів, коли настає «ситість» від старих вражень і «голод» по новим (Ю. Рюриків).

**4. Четвертий період конфліктності** стосунків подружжя настає після 18-24 років спільного життя. Його виникнення часто збігається з наближенням періоду інволюції, виникненням почуття самотності, пов'язаного з відокремленням дітей, що підсилюється емоційною залежністю подружжя, їх переживаннями з приводу можливого прагнення одного з партнерів до сексуального виявлення себе на стороні, "поки не пізно» (С. Кратохвил).

Значний вплив на ймовірність виникнення подружніх конфліктів справляють зовнішні чинники: погіршення матеріального становища багатьох сімей; надмірна зайнятість одного з подружжя (або обох) на роботі; неможливість нормального працевлаштування одного з подружжя; тривала відсутність свого житла; відсутність можливості влаштувати дітей у дитячу установу й ін.

Перелік факторів конфліктності родини був би неповним, якщо не назвати **макрофактори**, тобто зміни, що відбуваються в сучасному суспільстві, а саме:

- зростання соціального відчуження;
- орієнтація на культ споживання;
- девальвація моральних цінностей, в тому числі традиційних норм сексуальної поведінки;
- зміна традиційного статусу жінки в родині (протилежними полюсами цієї зміни є повна економічна самостійність жінки і синдром домогосподарки);
- кризовий стан економіки, фінансів, соціальної сфери держави.

Дослідження психологів показують, що в 80-85% сімей є конфлікти. 15-20% фіксують наявність «сварок» з різних приводів (В. Полікарпов, І. Залигіна).

Залежно від частоти, глибини і гостроти конфліктів виділяють **кризові, конфліктні, проблемні і невротичні родини** (В. Торохтій).

**Кризова сім'я.** Протистояння інтересів і потреб подружжя носить гострий характер і захоплює важливі сфери життєдіяльності родини. Подружжя займає непримиренні і навіть ворожі позиції по відношенню один до одного, не погоджуючись ні на жодні поступки. До кризових шлюбних союзів можна віднести всі ті, котрі чи розпадаються, чи знаходяться на грані розпаду.

**Конфліктна сім'я.** Між подружжям існують постійні сфери, де їхні інтереси зіштовхуються, породжуючи сильні і тривалі негативні емоційні стани. Однак шлюб може зберігатися завдяки іншим факторам, а також компромісним рішенням конфліктів.

**Проблемна сім'я.** Для неї характерно тривале існування труднощів, здатних завдати відчутного удару стабільності шлюбу. Наприклад, відсутність житла, тривала хвороба одного з подружжя, відсутність засобів на утримання родини, осуд на тривалий термін за злочин і ряд інших проблем. У таких родинях ймовірно загострення взаємин, поява психічних розладів в одного чи обох партнерів.

**Невротична сім'я.** Тут основну роль грають не спадкові порушення в психіці подружжя, а нагромадження впливу психологічних труднощів, з якими зустрічається сім'я на своєму життєвому шляху. У партнерів відзначається підвищена тривожність, розлад сну, емоції з будь-якого приводу, підвищена агресивність і т.д.

Конфліктна поведінка партнерів може виявлятися в прихованій і відкритій формах. **Показниками прихованого конфлікту** є: демонстративне мовчання; різкий жест або погляд, що говорить про незгоду; бойкот взаємодії в якійсь сфері сімейного життя; підкреслена холодність в відносинах.

**Відкритий конфлікт проявляється** частіше через розмову в підкреслено коректній формі; взаємні словесні образи; демонстративні дії (Ляскіт дверима, биття посуду, грюкання кулаком по столу), образа фізичними діями й ін.

Конфлікти в родині можуть створювати психотравматичну обстановку для подружжя, їх дітей, батьків, в результаті чого вони набувають негативних властивостей особистості. У конфліктній родині закріплюється негативний досвід спілкування, губиться віра в можливість існування дружніх і ніжних взаємин між людьми, накопичуються негативні емоції, з'являються психотравми.

Психотравми частіше проявляються у вигляді переживань, які в силу виразності, чи тривалості повторення сильно впливають на особистість.

Виділяють такі психотравмуючі переживання, як:

- стан повної сімейної незадоволеності,
- «сімейна тривога»,
- нервово-психічна напруга і
- стан провини.

**Стан повної сімейної незадоволеності** виникає внаслідок конфліктних ситуацій, в яких виявляється помітна розбіжність між очікуваннями індивіда стосовно родини і її дійсним життям. Виражається в нудзі, безбарвності життя, відсутності радості, ностальгічних спогадах про час до шлюбу, скаргах навколишнім на труднощі сімейного життя. Накопичуючись від конфлікту до конфлікту, така незадоволеність виражається в емоційних вибухи і істериках.

**Сімейна тривога** частіше виявляється після великого сімейного конфлікту. Ознаками тривоги є сумніви, страхи, побоювання, що стосуються насамперед дій інших членів родини.

**Нервово-психічна напруга** - одне з основних психотравмуючих переживань. Воно виникає в результаті:

- створення для подружжя ситуацій постійного психологічного тиску, важкого чи навіть безвихідного становища;

- створення для подружжя перешкод для прояву важливих для нього почуттів, задоволення потреб;
- створення ситуації постійного внутрішнього конфлікту у подружжя.

Виявляється в дратівливості, поганому настрої, порушеннях сну, приступах люті.

**Стан провини** залежить від особистісних особливостей подружжя. Людина відчуває себе перешкодою для навколишніх, винуватцем будь-якого конфлікту, сварок і невдач, схильна сприймати відносини інших членів родини до себе як обвинувачення, що докоряють, незважаючи на те, що в дійсності вони такими не є.

Розроблено багато рекомендацій з нормалізації подружніх взаємин, попередження переростання спірних ситуацій в конфлікти. Більшість з них зводиться до наступного:

- Поважай себе, а тим більше іншого. Пам'ятай, що він (вона) найближча для тебе людина, батько (мати) твоїх дітей.
- Намагайся не збирати помилки, образи і «гріхи», а відразу реагуй на них. Це виключить накопичення негативних емоцій.
- Виключіть сексуальні докори, тому що вони не забуваються.
- Не роби зауважень іншому в присутності дітей, знайомих, гостей і т.д.
- Не перебільшуй власні здібності і досягнення, Не вважай себе завжди і у всьому правим.
- Більше довіряй і ревності зводь до мінімуму.
- Будь уважним, умій слухати і чути партнера.
- Чи не опускайся, піклуйся про свою фізичну привабливість, працюю над своїми недоліками.
- Ніколи не узагальнюй навіть явні недоліки партнера, веди розмову тільки про конкретну поведінку в конкретній ситуації.
- Стався до захоплень партнера з інтересом і повагою.
- У сімейному житті іноді краще не знати правду, ніж будь-що за будь-яку ціну намагатися встановити істину.
- Намагайтеся знаходити час для того, щоб хоча б іноді відпочити один від одного. Це допоможе зняти емоційно-психологічну перенасиченість спілкуванням.

### **Вирішення конфліктів між подружжям**

Конструктивність усунення подружніх конфліктів, як ніщо інше, залежить в першу чергу від уміння партнерів розуміти, прощати і поступатися.

- Одна з умов завершення конфлікту люблячого подружжя - НЕ домагатися перемоги. Перемогу за рахунок поразки коханої

людини важко назвати досягненням.

- Важливо поважати іншого, яка б провина не лежала на ньому.
- Потрібно бути здатним чесно запитати в самого себе (і головне, чесно відповісти собі), що ж тебе насправді хвилює.

- При аргументації своєї позиції намагатися не виявляти недоречні максималізм і категоричність.

- Краще самим прийти до взаєморозуміння і не втягувати в свої конфлікти інших - батьків, дітей, друзів, сусідів і знайомих. Тільки від самого подружжя залежить благополуччя родини.

Окремо зупинимося на такому радикальному способі усунення подружніх конфліктів, як **розлучення**.

На думку психологів, йому передують процес, що складається з трьох **стадій**:

а) емоційне розлучення, що виражається у відчуженні, байдужності партнерів одне до одного, втрата довіри і любові один до одного;

б) фізичне розлучення, що приводить до роздільного проживання;

в) юридичне розлучення, що вимагає правового оформлення припинення шлюбу.

Багатьом розлучення приносить рятування від ворожості, обману і того, що затьмарювало життя. Звичайно, воно має і негативні наслідки. Вони різні для тих хто розлучається, дітей і суспільства.

Найбільш уразлива при розлученні жінка, у якої звичайно залишаються діти. Вона більше, ніж чоловік, підвладна нервово-психічним розладам.

Негативні наслідки розлучення для дітей набагато значущі в порівнянні з наслідками для самих батьків. Дитина втрачає одного (часом улюбленого) із батьків, тому в багатьох випадках матері перешкоджають батькам зустрічатися з дітьми. Дитина часто зазнає утиску однолітків із приводу відсутності у неї одного з батьків, що позначається на її нервово-психічному стані. Розлучення веде до того, що суспільство одержує неповну родину, збільшується число підлітків з поведінкою, що відхиляється, росте злочинність. Це створює для суспільства додаткові труднощі.

### **Конфлікти у взаємодії батьків і дітей**

Даний різновид конфліктів - один з найпоширеніших в повсякденному житті. Проблема конфліктів між батьками і дітьми, як правило, вивчається в контексті більш обширних досліджень; сімейних відносин (В. Шуман), вікових криз (І. Кон), впливу подружніх конфліктів на розвиток дітей (А. Ушатіков, А. Співаковська) і ін. Але неможливо знайти таку родину, де б були відсутні конфлікти між батьками і дітьми. Навіть в благополучних сім'ях в

більш ніж 30% випадків відзначаються конфліктні взаємини дітей з обома батьками (І. Горькова) .

Психологічні фактори конфліктів у взаємодії батьків і дітей:

- Тип внутрішньосімейних стосунків. Виділяють гармонічний і дисгармонійний типи сімейних відносин. У гармонічній й сім'ї встановлюється рухлива рівновага, що виявляється в оформленні психологічних ролей кожного члена сім'ї, формуванні сімейного «Ми», здатності членів родини дозволяти протиріччя.

Дисгармонія сім'ї - це негативний характер подружніх відносин, що виражається в конфліктній взаємодії подружжя. Рівень психологічної напруги в такій сім'ї має тенденцію до наростання, приводячи до невротичних реакцій її членів, виникненню почуття постійного занепокоєння в дітей.

Деструктивність сімейного виховання. Виділяють наступні риси деструктивних типів виховання:

- розбіжності членів родини з питань виховання;
- суперечливість, непослідовність, неадекватність;
- опіка і заборони в багатьох сферах життя дітей;
- підвищені вимоги до дітей, часте застосування погроз, осуду.

Вікові кризи дітей розглядаються як фактори їх підвищеної конфліктності. У критичні періоди діти стають неслухняними, примхливими, дратівливими. Вони часто вступають у конфлікти з оточуючими, особливо з батьками. У них виникає негативне ставлення до раніше виконуваних вимог, що призводить до впертості.

### **Особистісний чинник**

Серед особистісних особливостей батьків, що сприяють їхнім конфліктам з дітьми, виділяють консервативний спосіб мислення, прихильність застарілим правилам поведінки і шкідливим звичкам (вживання алкоголю і т.д.), авторитарність суджень, ортодоксальність переконань і т.п. Серед особистісних особливостей дітей називають такі, як низька успішність, порушення правил поведінки, ігнорування рекомендацій батьків, а також неслухняність, впертість, егоїзм і егоцентризм, самовпевненість, лінощі і т.п.

Сімейні конфлікти можуть бути представлені як результат помилок батьків і дітей.

Виділяють такі типи відносин батьків і дітей:

- 1) оптимальний тип відносин батьків і дітей;
- 2) потребою це назвати не можна, але батьки цікавляться інтересами дітей, а діти діляться з ними своїми думками;
- 3) скоріше батьки проникають у турботи дітей, ніж діти діляться з ними (виникає невдоволення);



4) швидше діти відчують бажання ділитися з батьками, ніж ті турбуються, інтересами і заняттями дітей;

5) поведінка, життєві прагнення дітей викликають у родині конфлікти, і при цьому скоріше праві батьки;

6) поведінка, життєві прагнення дітей викликають у родині конфлікти, і при цьому скоріше праві діти;

7) батьки не цікавляться інтересами дітей, а діти не відчують бажання ділитися з ними, тобто протиріччя не помічалися і переросли в конфлікти, взаємне відчуження (С. Годнік).

Найбільш часто конфлікти в батьків виникають з дітьми підліткового віку. Психологи виділяють наступні **типи конфліктів підлітків з батьками**:

- **конфлікт нестійкості батьківського відношення** (постійна зміна критеріїв оцінки дитини);

- **конфлікт надопіки** (зайва опіка і надочікування);

- **конфлікт неповаги до прав на самостійність** (Тотальність вказівок і контролю);

- **конфлікт батьківського авторитету** (прагнення домогтися свого в конфлікті за всяку ціну).

Зазвичай дитина на домагання і конфліктні дії батьків відповідає реакціями (стратегіями):

- опозиції (демонстративні дії негативного характеру);
- відмовлення (непокора вимогам батьків);
- ізоляції (прагнення уникнути небажаних контактів з батьками, приховування інформації і дій).

Виходячи з цього **основними напрямками профілактики конфліктів батьків з дітьми** можуть бути наступні:

• підвищення педагогічної культури батьків, що дозволяє враховувати вікові психологічні особливості дітей, їхні емоційні стани;

організація родини на колективних засадах. Загальні перспективи, визначені трудові обов'язки, традиції взаємодопомоги, спільні захоплення є основою виявлення і вирішення виникаючих протиріч;

- підкріплення словесних вимог обставинами виховного процесу;
- інтерес до внутрішнього світу дітей, їхніх турбот і захоплень.

На думку психологів, конструктивній поведінці батьків у конфліктах з маленькими дітьми може сприяти наступне:

- завжди пам'ятати про індивідуальність дитини;
- враховувати, що кожна нова ситуація вимагає нового рішення;
- намагатися зрозуміти вимоги маленької дитини;
- пам'ятати, що для змін потрібен час;

- протиріччя сприймати як фактори нормального розвитку;
- виявляти сталість стосовно дитини;
- частіше пропонувати вибір з декількох альтернатив;
- схвалювати різні варіанти конструктивної поведінки
- спільно шукати вихід шляхом зміни в ситуації;
- зменшувати число «не можна» і збільшувати число «можна»;
- обмежено застосовувати покарання, дотримуючись при цьому їх справедливості і необхідності;
- дати дитині можливість відчути неминучість негативних наслідків його

провини;

- логічно роз'яснювати можливості негативних наслідків;
- розширювати діапазон моральних, а не матеріальних заохочень;
- використовувати позитивний приклад інших дітей і батьків;
- враховувати легкість переключення уваги в маленьких дітей.

Отже, конфлікти між батьками і дітьми виникають через деструктивні внутрішньосімейні відносини, недоліки в сімейному вихованні, вікові кризи дітей, індивідуально-психологічні особливості батьків і дітей.

Сутність психологічного консультування конфліктних родин полягає у виробленні спеціальних рекомендацій зі зміни несприятливих психологічних факторів, що утруднюють функціонування родини і створюють у ній конфліктні відносини.

## **Питання 2.**

Конфлікти керівників і підлеглих належать до виду конфліктів «по вертикалі» і стосуються конфліктів, зумовлених особливостями управлінської діяльності, стилю керівництва, авторитету керівника, оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі.

(Ділове спілкування по вертикалі, по горизонталі, по діагоналі)

На противагу конфліктам у ланці «Керівник-підлеглий» конфлікти по горизонталі частіше носять особистісний характер. Вони виникають через антипатій, неприязні один до одного на основі розбіжності цінностей, установок, норм і принципів, хоча це не виключає організаційних і ділових причин таких конфліктів.

### **Причини конфліктів "по вертикалі"**

Серед причин конфліктності відносин керівника і підлеглого виділяють *об'єктивні* і *суб'єктивні*. До об'єктивних причин належать: До об'єктивних причин належать:

- субординаційних характер відносин,
- **конфліктогенність діяльності в системі «людина-людина»;**

- предметно-діяльнісний зміст міжособистісних відносин;
- висока інтенсивність взаємодії,
- статусна дистанція між керівником і підлеглим;
- розбалансованість робочого місця,
- неузгодженість зв'язків між робочими місцями в організації,
- складність соціальної і професійної адаптації,
- недостатня забезпеченість усім необхідним для виконання управлінських рішень.

Розглянемо об'єктивні причини конфліктів даного типу.

**1. Субординаційний характер відносин.** Вони характеризуються двома сторонами - **функціональною** (офіційною, формальною) і **особистісною** (неофіційною, неформальною).

**Функціональна** відображає об'єктивно існуючий зв'язок між людьми у системі статусних стосунків, що реалізуються у напрямі «вимога – виконання».

**Особистісний** зміст відносин в ланці «Керівник-підлеглий» залежить від індивідуально-психологічних особливостей учасників взаємодії, їх темпераментів, характерів, здібностей, ділових і моральних якостей, а також взаємної симпатії чи антипатії.

Існує об'єктивна **суперечність** між функціональною та особистісною сторонами відносин керівника і підлеглого, яка полягає в тому, що не завжди забезпечується повна відповідність вимог професійних ролей можливостям і способам дій їх виконавців.

Відчуття об'єктивної необхідності усунення цієї невідповідності і відмінне суб'єктивне сприйняття можливості її усунення неминуче породжують конфлікти. Найбільшою конфліктністю характеризується вертикальне взаємодія керівника з підлеглими. Результати психологічних досліджень засвідчують, що на конфлікти по вертикалі приходиться 77% (А. Анцупов), 60% (Б. Науменко), 78% (А. Свенціцький) і навіть 80% (Е. Кузьмін) всіх міжособистісних конфліктів у колективах.

**2. Конфліктогенність діяльності в системі «людина-людина»** за своєю природою. З чотирьох типів діяльності («людина-людина», «людина-природа», «людина-машина», «людина-знак») найбільш конфліктні професії типу «людина-людина». Серед них є різновиди діяльності, конфліктогенні в силу особливостей міжособистісної взаємодії. До них відносять педагогічну і військову діяльність, діяльність працівників правоохоронних органів, сфери обслуговування і сферу менеджменту, де йде інтенсивна взаємодія людей в поєднанні з вирішенням складних завдань (А. Мухін).

**3. Предметно-діяльнісний зміст міжособистісних відносин** (ним детермінована велика частина конфліктів по вертикалі). Близько 96% конфліктів між керівниками і підлеглими пов'язані з їх спільною діяльністю. На професійну сферу взаємовідносин припадає 88%, побутову – 9% і громадську - 3% конфліктних ситуацій.

**Конфлікти в професійній сфері** пов'язані із:

- забезпеченням якості діяльності (39%),
- оцінкою результатів роботи (8%) і
- введенням інновацій (6%).

**4. Висока інтенсивність спільної діяльності опонентів** (з нею безпосередньо пов'язана частота виникнення конфліктів по вертикалі).

На шість місяців, пов'язаних з виконанням основних завдань року, перевірками вищими інстанціями, здачею атестацій, підведенням підсумків і т.п., припадає близько 60% всіх конфліктів «по вертикалі». На решту часу, коли діяльність організовується звичайним порядком (теж близько шести місяців), припадає приблизно 40% конфліктів між керівниками і підлеглими. Найбільш «спокійний» місяць у відносинах керівників і підлеглих - червень, а найбільш «Конфліктні» - травень та січень.

**5. Статусна дистанція між керівником і підлеглим.** Найбільш конфліктною є ланка ділового спілкування «безпосередній керівник-підлеглий»: на нього припадає понад 53% конфліктів.

На відносини «прямий керівник-підлеглий» доводиться 41,7% конфліктів і 5,2% - на інші відносини підлеглих.

Особливо велика питома вага конфліктів в ланках, де керівник і підлеглий близькі за службовим положенням. У міру збільшення статусної дистанції частота конфліктів зменшується.

**6. Розбалансованість робочого місця.** Робочим місцем називають сукупність функцій і засобів, достатніх для їх виконання [20]. Функції відображаються в обов'язках і відповідальності за їх виконання, а засоби - в праві і владі.

Робоче місце має структуру, елементи якої повинні бути збалансовані.

Збалансованість робочого місця означає, що його функції повинні бути забезпечені засобами і не повинно бути засобів, не пов'язаних з якою-небудь функцією. Обов'язки та права повинні бути взаємно врівноважені. Відповідальність повинна забезпечуватися відповідною владою, і навпаки.

Розбалансованість робочого місця веде до виникнення конфліктів «по вертикалі».

**7. Неузгодженість зв'язків між робочими місцями в організації.** Вона проявляється в тому, що:

а) підлеглому дають вказівки багато начальників, і він змушений:

- сам ранжувати ці вказівки по мірі їх важливості;
- вимагати цього від безпосереднього керівника;
- хапатися за все підряд;
- відмовлятися від виконання вказівок і розпоряджень;

б) у керівника багато безпосередніх підлеглих: більше 7-9 чоловік, якими неможливо оперативно управляти.

**8. Складність соціальної і професійної адаптації керівника до посади керівника.**

**9. Недостатня забезпеченість необхідним для реалізації управлінських рішень за об'єктивними умовами.**

Серед суб'єктивних причин конфліктів у ланці «Керівник-підлеглий» виділяють **управлінські та особистісні причини.**

**Управлінські причини:**

- неоптимальні і помилкові рішення;
- зайва опіка і контроль підлеглих з боку керівництва;
- недостатня професійна підготовка керівників;
- низький престиж праці управлінців середньої та нижчої ланок;
- нерівномірність розподілу службового навантаження серед підлеглих;
- порушення в системі стимулювання праці.

**Особистісні причини:**

- низька культура спілкування, грубість;
- несумлінне виконання своїх обов'язків підлеглими;
- прагнення керівника затвердити свій авторитет будь-яку ціну;
- вибір начальником неефективного стилю керівництва;
- негативна установка керівника по відношенню до підлеглому, і навпаки;
- напружені відносини між керівниками і підлеглими;
- психологічні особливості учасників взаємодії (підвищена агресивність, емоційна нестійкість, тривожність, завищена самооцінка, акцентуації характеру і т.д.).

**Попередження конфліктів між керівником і підлеглим**

Практика показує, що безконфліктній взаємодії керівника з підлеглими сприяють наступні **умови:**

- психологічний відбір фахівців в організацію;
- стимулювання мотивації до сумлінної праці;
- справедливість і гласність в організації діяльності;
- врахування інтересів всіх осіб, яких зачіпає управлінське рішення;
- своєчасне інформування людей щодо важливих для них проблем;

- зняття соціально-психологічної напруженості шляхом проведення спільного відпочинку, в тому числі за участю членів сімей;
- організація трудового взаємодії по типу "співробітництво";
- оптимізація робочого часу керівників і виконавців;
- зменшення залежності працівника від керівника;
- заохочення ініціативи, забезпечення перспектив зростання;
- справедливий розподіл навантаження між підлеглими.

Для керівника важливо правильно будувати взаємини з підлеглими, грамотно організувати управлінську діяльність залежно від рівня ефективності діяльності працівників.

1. (Контроль – свобода: тепла компанія – команда професіоналів)
2. Якщо завдання виконане добре – то це керівник добре управляв /працівники кваліфіковані. Якщо ні, то навпаки.
3. В усіх професійних конфліктах через невиконання завдань у 84% винні керівники і лише 16% - працівники

#### ***Керівник мiг :***

- поставити підлеглим незрозумілі, нечіткі, неконкретні завдання, в яких допущено невизначеність, двозначність у змісті ;
- завдання не відповідало можливостям підлеглого;
- його виконання не було забезпечено всім необхідним (технічно, технологічно і т.д.);
- не було належного поточного контролю за виконанням та ін.

***Для того, щоб уникнути конфліктів в управлінській діяльності, необхідно, щоб:***

- накази, розпорядження, вимогливість керівника до підлеглого були обґрунтовані у професійному, правовому та морально-етичному відношеннях і не обмежували його прав та не принижували людської гідності;
- досягнутий підлеглим результат оцінювався, виходячи з початкового положення справ і успіхів інших працівників;
- критика працівника була конструктивною: 1) оцінювалася не особистість, а вчинок, результати службової діяльності; 2) критична оцінка підлеглого не переносилася на всю соціальну групу, до якої він належить; 3) зазначалися можливі шляхи виправлення помилок і прорахунків; 4) у критичних висловах керівник уникав жорстких, категоричних і безапеляційних за формою оцінок поведінки і діяльності підлеглих. Різка оцінка налаштовує на можливу протидію;
- критика працівника була справедливою і об'єктивною: не можна робити підлеглих козлами відпущення своїх управлінських помилок; перетворювати їх на громовідвід ваших конфліктних відносин з вищим керівництвом;

• критика була вільною від негативних емоцій в спілкуванні з підлеглими;  
**Якщо ж конфлікт з підлеглими все ж виник, то для його конструктивного вирішення керівник має:**

- *враховувати зацікавленість підлеглого в тому рішенні конфлікту, яке пропонує керівник.* Змінити мотивацію поведінки підлеглого можна різними способами - від роз'яснення неправильності позиції до пропозиції певних поступок;
- *аргументувати свої вимоги в конфлікті, підкріплювати їх правовими нормами;*
- *удосконалювати вміння слухати підлеглих в конфлікті як можливість отримати необхідну інформації.* Відсутність такого вміння серйозно ускладнює вирішення конфлікту;
- *унікати ескалації конфлікту з підлеглим, так як це погіршує взаємовідносини в колективі;*
- *використовувати підтримку вищестоящих керівників і громадськості.* Важливо, щоб підтримка була спрямована не на посилення тиску на підлеглого, а на рішення протиріччя;
- *не затягувати конфлікт з підлеглим.* Крім втрати робочого часу тривалість конфлікту веде за собою накопичення образ, яке перешкоджає завершенню конфлікту;
- *враховувати те, що конфліктний керівник - це не завжди поганий керівник.* Головне - бути справедливим, вимогливим до себе і до підлеглих, вирішувати проблеми, а не просто загострювати відносини;
- *пам'ятати про те, що конфліктний керівник - завжди незручний керівник і зміцненню авторитету керівника буде сприяти його вміння упереджувати передконфліктні і конфліктні ситуації неконфліктними способами.*

**Попередженню конфліктів** в ланці «керівник-підлеглий» сприяють об'єктивні і суб'єктивні причини, серед яких: грамотна організація управлінської діяльності, безконфліктна взаємодія і спілкування з підлеглими, а їх **конструктивному вирішенню** сприяє врахування інтересів один одного, різниці в посадових статусах, індивідуально-психологічних особливостей і емоційного стану, підхід до вирішення протиріччя з різних сторін.

### Питання 3.

Інноваційні конфлікти – це конфлікти між звичними, але не продуктивними способами діяльності, і новими, продуктивними, але складними чи ще невідомими, оволодіння якими вимагає застосування певних зусиль.

Заміна старого новим становить сам зміст процесу розвитку. Нове завжди приходиться на зміну старому в природі і в суспільстві.

Під категорію інновацій підпадає не всі нове. Потенційним нововведенням є значна нова ідея, яка поки що не впроваджується.

**Інновація (Нововведення)** є процес створення, поширення і використання нового практичного засобу (нововведення) для нової (або кращого задоволення вже відомої) суспільної потреби, одночасно це є процес сполучених з даними нововведенням змін в тому ж самому соціальному та матеріальному середовищі, в якому відбувається його життєвий цикл.

Нововведення саме по собі може бути суперечливим, оскільки зазвичай немає повної впевненості в тому, що воно виявиться виправданим. Іноді відстрочені і непрямі негативні наслідки нововведення повністю перебивають його позитивний безпосередній і прямий ефект. Тому інновація нерідко виступає в якості об'єкта конфлікту. У боротьбі новаторів і консерваторів можуть бути праві як ті, так і інші.

Інновації можна класифікувати за різними підставами:

- тип нововведення;
- механізм здійснення нововведення;
- особливості інноваційного процесу (А. Пригожин).

Аналіз зарубіжної літератури дозволяє виділити **чотири групи чинників**, що перешкоджають інноваційної діяльності:

- техніко-економічні,
- юридичні,
- організаційно-управлінські і
- соціально-психологічні.

До числа **соціально-психологічних факторів, що викликають опір нововведенням**, відносяться:

- можлива зміна статусу працівника в організації;
- можливість втрати роботи через впровадження нововведення;
- перебудова усталених способів діяльності;
- порушення стереотипів поведінки;
- боязнь невизначеності;
- порушення сформованих в організації традицій;
- побоювання покарання за невдачу і ін. (М. Іванов, П. Кочетков).



***Ймовірність інноваційного конфлікту зростає під дією наступних факторів:***

- чим масштабніше нововведення,
- чим більшу кількість людей залучено в інноваційний процес,
- чим більш радикальним є нововведення, тим вище ймовірність і гострота інноваційних конфліктів.

Більш радикальні нововведення зустрічають більше протидії. Чим швидше йде процес інновації, тим більше він конфліктогенний. Помітний вплив на інноваційні конфлікти надає соціально-психологічне, інформаційне та інше **забезпечення процесу впровадження**. Чим більше продуманий цей процес, тим менша кількість конфліктів його супроводжує.

**Види інноваційних міжособистісних конфліктів**

Інноваційні конфлікти можуть бути:

- внутрішньоособистісними,
- міжособистісними і
- міжгруповими.

**Міжособистісний інноваційний конфлікт** - це протидія між прихильником і противником нововведення, супроводжуване переживанням ними негативних емоцій по відношенню один до одного.

Причини міжособистісних інноваційних конфліктів можна об'єднати в п'ять груп.

1. **Об'єктивні причини** полягають в природному зіткненні інтересів новаторів і консерваторів. прихильники і противники нововведень завжди були, є і будуть незалежно від будь-яких інших чинників. Дух новаторства і дух консерватизму спочатку притаманні людині, соціальній групі, людству в цілому. Тому масштабні реформи, що відбуваються в суспільстві, галузі, організації, об'єктивно породжують безліч міжособистісних інноваційних конфліктів, які є наслідком цих реформ.
2. **Організаційно-управлінські** причини полягають у поганій налагодженості політичних, соціальних, управлінських механізмів безконфліктної оцінки, впровадження і поширення нововведень. Якби існували ефективні організаційні процедури своєчасного виявлення нововведень, їх об'єктивної оцінки, продумані процеси впровадження, багато нововведень знаходили б застосування без конфліктів. Сприйнятливність керівників до нового, їх участь в інноваційних процесах також сприяли б зменшенню кількості конфліктів.

3. **Інноваційні причини пов'язані з характеристиками самого нововведення.** Різні нововведення породжують різні за кількості і гостроті конфлікти.
4. **Особистісні причини** полягають в індивідуально-психологічних особливостях учасників інноваційного процесу.
5. **Ситуативні причини** полягають в конкретних особливостях одиначної інноваційної ситуації. Кожне нововведення здійснюється в умовах конкретних соціально-економічних, соціальних, матеріально-технічних і інших обставин. Ці обставини можуть сприяти виникненню інноваційних конфліктів.

Типовою особистісною причиною інноваційних конфліктів є наявність у багатьох працівників вираженої негативної установки на зміни взагалі і на нововведення в конкретній діяльності, зокрема. Дослідження установок офіцерського складу на нововведення, проведене Ю.І. Мягковим, дозволило встановити існування негативної установки на будь-які зміни, пов'язані з впровадженням нового, приблизно у 50% офіцерів.

Опір – основний індикатор змін. Якщо є зміни, обов'язково є і спротив, блокада.

Негативна установка на нововведення формується під впливом таких основних факторів. По-перше, позначається загальна втома людей від триваючих більше десяти років масштабних, радикальних і швидких змін. Людина відчуває себе комфортно тоді, коли інтенсивність змін не перевищує певний пороговий рівень. У Росії цей рівень, по-видимому, давно і помітно перевищений. Якщо в 1985 р суспільство чекало змін, то сьогодні воно втомилося від них. По-друге, багато працівників, керівники за останнє десятиліття зазнали на собі істотні негативні наслідки реформ. Це призвело до виникнення у них негативної установки на будь-які нововведення.

Дослідження міжособистісних інноваційних конфліктів дозволило виявити залежність частоти їх виникнення від типу і змісту нововведення, стадії інноваційного процесу, складу суб'єктів створення і реалізації нововведення.

Більшість конфліктів між новаторами і консерваторами (66,4%) відбувається при здійсненні управлінських нововведень, кожен шостий - педагогічних, а кожен дев'ятий - матеріально-технічних інновацій. Найбільш часто (65,1%) ці конфлікти відбуваються на стадії впровадження нововведень. Імовірність виникнення конфліктів при впровадженні нововведень їх творцями в два рази вище, ніж при здійсненні нововведень керівниками колективів.

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

Основними мотивами вступу в конфлікт новатора є: прагнення підвищити ефективність діяльності колективу - 82%; бажання поліпшити взаємини в колективі - 42; небажання працювати по-старому - 53; прагнення реалізувати свої можливості - 37; бажання підвищити свій авторитет - 28% конфліктних ситуацій. Для консерватора характерні такі мотиви вступу в конфлікт: небажання працювати по-новому, змінювати стиль поведінки і діяльності - 72%; реакція на критику - 46; прагнення наполягти на своєму - 42; боротьба за владу - 21; прагнення зберегти матеріальні та соціальні блага - 17%.

Опоненти нерідко приховують справжні мотиви конфліктної поведінки, декларуючи при цьому інші цілі та інтереси.

Ініціатором інноваційних конфліктів виступає переважно новатор (68,7% загального числа конфліктів). Як правило, він є підлеглим свого опонента (59% ситуацій від загального числа конфліктів). Новатор є або прихильником нової ідеї, або (64% ситуацій) - творцем і реалізатором нововведення. У процесі інноваційного конфлікту опоненти використовують більше 30 різних способів і прийомів боротьби. Новатор частіше намагається впливати на опонента за допомогою переконання (74%), звернення за підтримкою до оточуючих (83%), критики (44%), апеляції до позитивного досвіду впровадження інновацій та інформування оточуючих про нововведення (50%). Консерватор частіше використовує такі способи впливу на опонента: критика (49%); грубість (36%); переконання (23%); збільшення службового навантаження, якщо він є начальником опонента (19%); загрози (18%). Існує виражена взаємозв'язок між рівнем розвитку моральних якостей опонентів і застосовуваними способами протиборства. Коефіцієнт кореляції між високими моральними якостями опонентів і таким способом боротьби, як переконання, склав 0,82. А між такими способами боротьби, як збір і використання компрометуючих матеріалів, грубість, погрози, і низькими моральними якостями опонентів відповідно дорівнює 0,56, 0,59 і 0,60.

Ефективність індивідуальної діяльності опонентів під час інноваційного конфлікту дещо знижується. Після вирішення конфлікту якість діяльності опонента новатора в порівнянні з доконфліктної періодом поліпшується в 31,9% ситуацій, залишається без змін - в 47,6% і погіршується в 20,5%. Для опонента-консерватора ці показники становлять відповідно 26,5, 54,6 і 19,9%. Оцінка впливу конфлікту на спільну діяльність колективу представлена на

Важливою особливістю інноваційних конфліктів є їх істотний вплив на успішність діяльності організації. Найбільш помітно інноваційні процеси

впливають на організації, що працюють в умовах невизначеності, швидко що розвиваються, виробляють нові продукти або послуги.

Близько 90% всіх банкрутств американських компаній в 70-і роки пояснюються поганою системою управління і невдачами у впровадженні управлінських нововведень. Тому ухилення від нововведень, їх погана продуманість не так вже нешкідливі, як можуть здатися на перший погляд.

Таким чином, конструктивного розв'язання міжособистісних інноваційних конфліктів сприяє облік опонентами і особами, врегулює конфлікт, основних психологічних умов: припинення конфліктної протидії новаторів і консерваторів; пошук загального в інтересах, позиціях і цілях опонентів; участь у вирішенні конфлікту третіх осіб, краще керівників; відкрита і однозначна підтримка оточуючими правого опонента; вибір учасниками конфлікту на завершальній стадії конфліктної взаємодії оптимальної стратегії поведінки. Для новатора ця співпраця, компроміс і уникнення, а для консерватора - компроміс і співробітництво; зменшення рівня негативних емоцій по відношенню до опонента.

Причини інноваційних конфліктів можуть мати об'єктивний, організаційно-управлінський, ситуаційний, особистісний і власне інноваційний характер. У сучасних умовах більш ніж у половини росіян сформувалася негативна установка на зміни, з-супроводжують впровадження нововведень. Найчастіше (66,4% ситуацій) міжособистісні інноваційні конфлікти виникають на стадії впровадження нововведення. Найбільш конфліктогенних управлінські нововведення (Ю.Мягков).

Попередження інноваційних конфліктів пов'язано з участю фахівців гуманітарного профілю в роботі на всіх стадіях інноваційного процесу, завчасним інформуванням працівників про сутність нововведення, активною участю керівників в його впровадженні, соціально-психологічним забезпеченням поширення нововведень, розробкою гуманітарних проблем інноватики та ін. Конструктивному вирішенню інноваційних конфліктів сприяють використання опонентами стратегії співробітництва і компромісу, регулювання конфлікту керівником колективу, мінімізація негативних емоцій опонентів, їх високі моральні та професійні якості і інші умови

#### **Питання 4.**

В останнє десятиліття міжгрупові конфлікти стали повсякденним явищем нашого суспільного життя. Багато в чому завдяки активізації груповий конфліктності стала швидше розвиватися конфліктологія в Росії. змагаються виявляються різноманітні суб'єкти: малі і великі трудові колективи, етнічні групи та інші великі спільноти – соціальні шари і класи, релігійні об'єднання,

партії та масові рухи. Незважаючи на різноманітність таких конфліктів, вони зазвичай мають єдині механізми виникнення і розвитку.

Значний внесок у вивчення механізмів виникнення міжгрупових конфліктів і ворожості внесли психологи. Представники різних психологічних шкіл обґрунтовували зазвичай один з механізмів міжгрупового конфлікту, надаючи йому найбільшу значимість. Тому при розгляді в цілому механізмів виникнення міжгрупових конфліктів необхідно враховувати наступні обставини:

- в різних міжгрупових конфліктах може домінувати той чи інший механізм їх виникнення;
- міжгрупові механізми більш консервативні, ніж психологічні механізми міжособистісної взаємодії.

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

### ***Міжгрупова ворожість***

Вперше описана З. Фрейдом, який спирався на роботи Г. Лебона і У. МакДаугалла. З. Фрейд постулював факт універсальності груповий ворожості в будь-якій взаємодії груп. Він визначив функцію цієї ворожості, пояснивши її як головний засіб підтримки згуртованості групи, З. Фрейд виявив витoki формування ворожості до «чужим» в прихильності до «своїм».

Даний механізм отримав розвиток в роботах Д. Долларда, Н. Міллера і Л. Берковітц. Так, Л. Берковітц обґрунтував неминучість перенесення людиною агресії на всіх «інших», «Схожих» на тих, хто надав на нього фрустрирующее вплив в минулому, в процесі «соціального навчання». тут знову постулюється неминучість міжгруповий агресії.

Послідовники теорії «фрустрація-агресія» показали можливість виникнення агресії в тому випадку, коли людина безпосередньо не відчував фрустрирующей впливу, а лише був його пасивним свідком. наявність сцен жорстокості в переглянутому випробуваними фільмі посилювало їх агресивні реакції, особливо тоді, коли вони стикалися з потенційною жертвою, яка з яких-небудь, найчастіше всього етнічним, ознаками могла бути асоційована з жертвою з тільки що побаченого фільму.

### ***Об'єктивний конфлікт інтересів***

Найбільш повно даний механізм описаний в реалістичній теорії групового конфлікту Д. Кемпбеллом. Її суть зводиться до наступного:

- конфлікт інтересів різних груп може викликати груповий конфлікт;
- конфлікт інтересів, а також мав місце в минулому груповий конфлікт обумовлюють сприйняття загрози окремими членами групи з боку іншої групи;
- загроза обумовлює ворожість окремих членів групи до джерела загрози;
- загроза обумовлює внутрішньогрупову солідарність;
- загроза обумовлює більш повне усвідомлення індивідом власної групової приналежності;
- загроза збільшує непроникність групових кордонів;
- загроза зменшує відхилення індивідів від групових норм;
- загроза збільшує міру покарання і ступінь знедоленої людини які порушили вірність своєї групи;
- загроза призводить до необхідності покарання членів групи, відхиляються від групових норм (реальна загроза збільшує догматизм і етноцентризм);
- помилкове сприйняття членами групи загрози з боку зовнішньої групи також обумовлює підвищену внутрішньогрупову солідарність і ворожість щодо зовнішньої групи.

### ***Внутрішньогруповий фаворитизм***

Ряд фахівців (К. Фергюссон, Х. Келлі, Д. Раббі, М. Горвітц) показали, що межгруповая конфліктність може спостерігатися і без об'єктивного конфлікту інтересів, а тільки завдяки певним пізнавальним процесам. Даний феномен отримав назву «внутрішньогруповий фаворитизм».

Його суть полягає в тенденції сприяти членам власної групи на противагу членам іншої групи. Він може проявлятися як у зовнішньо спостерігається поведінці, так і при формуванні думок, суджень, оцінок, що відносяться до членам своєї зрілості й інших груп. Ці ефекти можуть діяти в різних ситуаціях, на різних рівнях соціального взаємодії, як би встановлюючи «демаркаційну лінію» між людьми, які з яких-небудь критеріями оцінюються як «свої», і тими, хто за цими критеріями оцінюються як «Чужі»].

Коли статусні відмінності між двома групами визнаються справедливими і високостатусними і низкостатусними групами, ефекти внутрішньогрупового фаворитизму виражені незначно. Як тільки виникає сумнів у справедливості статусних відмінностей, внутрішньогруповий фаворитизм зростає, причому більшою мірою у членів групи, що володіє більш високим статусом (Д. Тернер, Р. Браун). усвідомлення незаконності (або нестабільності) статусних відмінностей породжує прагнення їх змінити, збільшує внутрішньогрупову підтримку і міжгрупове суперництво.

Даний механізм є психологічним. Однак на тлі глибоких об'єктивних протиріч між групами - класових, етнічних, регіональних, вікових тощо - високий ступінь внутрішньогрупового фаворитизму чревата деструктивними соціальними наслідками. Конфлікти між групами підсилюють ступінь внутрішньогрупового фаворитизму і груповий ворожості.

## **Питання 5.**

### ***Сутність трудового конфлікту***

Трудовий конфлікт являє собою вид соціального конфлікту, об'єктом якого є трудові відносини і умови їх забезпечення. Термін «трудовий конфлікт» з'явився в нашому законодавстві в 1989 році, коли був прийнятий Закон СРСР «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)».

Трудовий конфлікт відрізняється від трудового спору. До трудових спорах відносяться суперечки між працівником (групою працівників) і роботодавцем з приводу умов праці (І. Шугай). Трудовий конфлікт - більш широке поняття. Крім зіткнення в області трудових правовідносин він часто включає зіткнення інтересів. Наприклад, страйки чи демонстрації можуть супроводжуватися вимогами не тільки підвищення заробітної плати, але і поліпшення постачання продовольством, а іноді і політичними вимогами. Тому трудовий конфлікт може регулюватися як нормами трудового законодавства, так і іншими правовими і неправовими засобами.

### ***Види трудових конфліктів***

Залежно від того, які сторони залучені до боротьби, можна виділити міжособистісні і міжгрупові трудові конфлікти. Перші зазвичай є конфліктами «по вертикалі». Тому далі ми будемо аналізувати міжгрупові трудові конфлікти. Виходячи з особливостей сторін, виділяються наступні трудові конфлікти між:

- трудовим колективом і адміністрацією;
- трудовим колективом і профспілковим комітетом;
- адміністрацією і профкомом;
- трудовим колективом і керівництвом галузі;
- трудовими колективами різних організацій;
- трудовими колективами і органами управління держави

### ***Предмет трудового конфлікту***

Залежно від того, в якій сфері взаємодії виникає суперечність, можна виділити три предмета конфлікту.

- Умови праці (технологія; нормування; режим; безпеку і т.д.).

- Система розподілу ресурсів (виплата заробітної плати; витрачання фінансових коштів; розподіл отриманого прибутку; участь працівників в управлінні капіталом; правила проведення приватизації і т.д.).
- Виконання раніше прийнятих домовленостей (взаємні поставки, розрахунки; погашення боргів і т.п.).

### ***Причини трудових конфліктів***

Це такі причини:

- бюрократичне ставлення адміністрації до інтересів працівників;
- бездіяльність адміністрації в поліпшенні умов праці;
- спроби адміністрації незаконно звільнити працівників;
- незнання або ігнорування роботодавцем норм чинного трудового законодавства;
- девальвація цінностей трудової культури;
- зниження трудових і соціальних гарантій працюючих;
- низька заробітна плата, несправедливі розцінки;
- несвоєчасна виплата заробітної плати;
- нецільове витрачання керівниками фінансових коштів;
- порушення договірних зобов'язань по поставкам, оплаті і т.д. ;
- зростання безробіття;
- зубожіння населення, включаючи найманих працівників

### ***Функції трудових конфліктів***

1. Трудовий конфлікт впливає на баланс індивідуальних, групових, колективних інтересів і вносить вклад в соціальну інтеграцію підприємства. Конфлікт робітників з адміністрацією, з одного боку, посилює їх конфронтацію, а з іншого - підвищує згуртованість робітників.
2. Трудові конфлікти виконують сигнальну функцію, розкриваючи найбільш гострі протиріччя в житті колективу.
3. Існує інноваційна, творча функція трудового конфлікту. З його допомогою можна подолати перешкоди на шляху економічного, соціального чи духовного розвитку колективу.
4. Соціально-психологічна функція трудового конфлікту полягає в тому, що він призводить до зміни соціально-психологічного клімату, згуртованості, авторитету, взаємної поваги

### ***Форми вирішення конфліктів***

Серед форм вирішення протиріччя виділяють: виступи на зборах колективу; проведення демонстрацій; звернення в пресу, на радіо і телебачення; звернення до вищому керівництву; звернення за підтримкою до народних депутатів, партіям; пред'явлення вимог через профспілковий комітет; звернення до комісії по трудових спорах; організацію пікетів,



локаутів; страйки, які розглядаються більшістю робітників як найбільш ефективний засіб боротьби за свої права.

Страйк - вид міжгрупового трудового конфлікту, що полягає у припиненні або скороченні роботи, випуску продукції, надання послуг з висуванням вимог економічного, соціального або політичного характеру. Особливості страйку як конфлікту: масовий характер участі в ній працюють; наявність органів управління; значний вплив страйку на тих, проти кого вона спрямована.

Страйки поділяють на: загальні, повні, часткові; термінові, безстрокові; боротьбу за права і виступи в знак солідарності.

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

а) за політичними мотивами, до вимог про зміну конституційного ладу, скликання, розпуск або зміну порядку діяльності вищих органів державної влади, відставці їх керівників, а також з вимогами, які ведуть порушення національної і расової рівноправності або зміна кордонів;

б) оголошені без дотримання встановлених законом процедур.

Припинення роботи як засіб вирішення колективного трудового конфлікту не допускається, якщо це створює загрозу життю і здоров'ю людей, а також на підприємствах і в організаціях залізничного і міського громадського транспорту, цивільної авіації, зв'язку, енергетики, оборонних галузей, в державних органах, на підприємствах і в організаціях, на які покладено виконання завдань по забезпечення обороноздатності, правопорядку і безпеки країни, в безперервно діючих виробництвах, припинення яких пов'язана з важкими і небезпечними наслідками

### ***Попередження трудових конфліктів***

У широкому плані попередження трудових конфліктів сприяє досягнення загальної стабілізації в країні. Зниження соціальної напруженості можливо лише за умови поліпшення економічного становища країни, стабілізації політичної системи, демократизації трудового законодавства, яке відображало б інтереси працюючих і виконувало захисні функції. Якщо розглядати страйк як крайній форму трудового конфлікту, то основними шляхами попередження страйків можуть бути наступні:

1) створення економічних умов, що забезпечують можливість задоволення інтересів груп - потенційних учасників страйків шляхом мобілізації їх власних зусиль;

- 2) створення працюючого «переговорного механізму» між сторонами, причетними до страйку;
- 3) прийняття більш ефективного закону про вирішення трудових конфліктів і норм, що регулюють відносини трудових колективів з роботодавцями;
- 4) сприяння посиленню ролі незалежних профспілок

### ***Шляхи вирішення трудових конфліктів***

1. Найважливішим механізмом мирного вирішення трудових конфліктів є колективний договір, угоди і контракти, що містять права та обов'язки сторін, в тому числі і при виникненні конфлікту. Сама мета колективного договору, демократичність

процедури його прийняття на загальних зборах колективів дозволяють заздалегідь розкривати причини можливих трудових конфліктів, намічати заходи по їх вирішенню.

Якщо трудові колективи беруть зобов'язання не вдаватися до страйків в період дії договорів і угод, то колективні договори стають основою правового механізму регулювання трудових конфліктів. У зарубіжній практиці, наприклад, в Швеції, Фінляндії, Німеччині, страйк

можлива лише у разі порушення підприємцем колективного договору. Страйк, яка проводиться без відома профспілки, вважається незаконною (І. Грабовський).

2. Конфліктні питання у відносинах роботодавця і працівника можуть розглядатися комісіями по трудових спорах або народними судами. Працівник має право, минаючи виборний профспілковий орган, звернутися до суду після розгляду конфлікту в комісії по трудових спорах.

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

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

Мінімум страйків в Австрії, Японії, Швейцарії та інших країнах пояснюється, по-перше, гнучкою диференціацією заробітної плати працівників залежно від якості їх праці, по-друге, рівним статусом всіх працівників при користуванні столовими, медичними установами, службовими машинами, скасуванням на підприємствах пільг і привілеїв.

Умови оплати праці та відпочинку там ретельно регулюються колективним договором. Всі працівники реально беруть участь в управлінні, мають доступ до інформації про розподіл прибутку, вирішенні кадрових питань, умовах праці.

## ***Специфіка міжетнічних конфліктів***

Один з важливих аспектів історичного розвитку полягає в неухильному розширенні міжетнічних контактів. Розвиток комунікацій, зростання мобільності населення, вдосконалення засобів масової інформації - все це руйнує замкнутість етносів, розширює сферу їх взаємодії і взаємозалежності. Поряд з цим спостерігається і протилежна тенденція.

В даний час в світі налічується понад 2 тис. Етносів, серед яких 96,2% населення складають етноси чисельністю в один мільйон і більше осіб (їх у світі 267). Відбувається збільшення великих за чисельністю етносів і зменшення нечисленних народів. Етнічні громади прагнуть зберегти себе, свій історичний досвід, культуру, самобутність.

На думку ряду політиків, географів, соціологів, існуючі державні кордони будуть втрачати своє значення, якщо вони не відповідають мовним і територіальним кордонів проживають там етносів. Результатом цієї тенденції може стати збільшення числа незалежних держав зі 190 (в теперішній час) до 300 з гаком (через 25-30 років) (С. Коен, Д. Демко, Д. Мінджіу, Ф. Ева і ін.). Нерідко друга тенденція виявляється визначальною в системі міжетнічних відносин і часто ризводить до міжетнічних конфліктів.

Міжетнічні конфлікти являють собою конфлікти, що відбуваються між окремими представниками, соціальними групами різних етносів, і конфронтацію двох або кількох етносів. Як типів міжетнічного конфлікту можна виділяти міжособистісні, етносоціальні та міжетнічні конфлікти в строгому сенсі терміна.

У міру дозволу головних ідеологічних конфліктів ХХ ст. затяжні етнічні конфлікти неодмінно стануть більш помітними і жорстокими в ХХІ ст. (Р. Ставенхаген).

Важливо вміти розібратися у витоках міжетнічних конфліктів, знати шляхи їх врегулювання

### ***Причини міжетнічних конфліктів***

Міжетнічні конфлікти не виникають несподівано, а визривають протягом тривалого часу. Причини, які ведуть ним, різноманітні. Їх поєднання в кожному конкретному випадку особливе. Для виникнення конфлікту необхідна наявність трьох факторів. Перший й пов'язаний з рівнем національної самосвідомості, яке може бути адекватним, зниженням і завищеними. Два останніх рівня і сприяють появі етноцентристських устремлінь. Второ й фактор - наявність в суспільстві «критичної» маси проблем, які чинять тиск на всі сторони національного буття.

Третині й фактор - наявність політичних сил, здатних використовувати в боротьбі за владу два перших фактори (Т. Сулімова, А. Ямська, В. Шевцов).

Об'єктивний аналіз причин міжетнічних конфліктів можливий за умови аналізу всіх аспектів цього явища: етно-психологічного, соціально-економічного, політичного, соціокультурного

1. Етнопсихологічний фактор - загальний компонент національних інтересів в конфліктній ситуації. Загроза насильницького руйнування звичного способу життя, матеріальної і духовної культури, ерозія системи цінностей і традиційних норм по-різному сприймаються соціальними групами і індивідами в етносі. В цілому вони викликають в етнічній спільності захисні реакції, так як відмова від звичних цінностей передбачає визнання переваги цінностей домінуючого етносу, породжує відчуття меншовартості, уявлення про національній нерівності.

2. Міжетнічні конфлікти на ґрунті соціокультурних відмінностей виникають, як правило, внаслідок форсованої примусової мовної асиміляції, руйнування культури і норм релігійного або цивілізаційного властивості. Це робить реальною перспективу дезінтеграції етносу як соціокультурної спільності, викликає захисні реакції.

3. Соціально-економічний фактор діє у всіх міжетнічних конфліктах, але його значимість різна: він може відігравати визначальну роль, бути однією з причин конфлікту, відображати реальне соціально-економічна нерівність, уявну дискримінацію або економічні інтереси вузьких груп.

4. Політичний фактор. Відродження етнічності в будь-якій країні супроводжується появою нових політичних лідерів меншості, які домагаються більшої політичної влади в центрі і автономії на місцевому рівні. Вони розривають колишні ідейно-політичні союзи, ставлять під сумнів легітимність існуючої системи держави, відстоюючи право на самовизначення меншини як рівноправного члена міжнародної політичної системи, як нації серед націй.

**Міжетнічний конфлікт** - це в кінцевому рахунку боротьба за контроль над розподілом матеріальних і духовних ресурсів.

### ***Шляхи вирішення міжетнічних конфліктів***

Такі конфлікти - складні, труднорегульовані явища. Це зв'язано з тим що:

- багато з них мають глибоке історичне коріння, багаторічну історію загострення і згасання;
- вони зачіпають несвідоме людини;
- вони піддаються сильному впливу релігії

Вихід з міжетнічного конфлікту може бути різним - від компромісу до застосування сили. при розблокуванні

міжетнічних конфліктів краще уникати як зовнішнього військового участі в них, так і будь-якого іншого стороннього втручання, т. е. забезпечити

свободу вибору кожної протидіючої сторони. Це перша умова. Друга умова - припинення бойових дій і досягнення політичного компромісу між учасниками конфлікту.

Система врегулювання міжнаціональних конфліктів може бути створена на основі поєднання інституціонального та інструментального підходів.

Інституційний підхід має на увазі створення мережі організацій, особливої інфраструктури запобігання та врегулювання внутрішніх конфліктів. Вона повинна включати інститути національного, регіонального та глобального рівнів.

Інструментальний підхід полягає в умілому поєднанні конкретних заходів (інструментів) регулюючого впливу на міжетнічний конфлікт. Серед них виділяють тактичні, оперативні і стратегічні рішення.

Тактично є рішення спрямовані на регулювання конфліктів шляхом силового, в тому числі і економічного, тиску на його учасників або за допомогою налагодження переговорного процесу.

Оперативні є рішення пов'язані з разовими діями, спрямованими на обмеження розростання конфліктів (роззброєння «бойовиків», роз'єднання воюючих сторін, посилення охорони життєво важливих об'єктів) або на усунення наслідків конфліктів - облаштування біженців, відновлення комунікацій, покарання організаторів погромів і т.п.

Стратегічно є рішення орієнтовані на попередження криз у міжнаціональних відносинах на основі завчасного створення правових, політичних, економічних і соціально-психологічних умов безболісного вирішення проблем.