

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ЦЕНТР ГУМАНІТАРНОЇ
ОСВІТИ**

Кафедра філософії та соціології

З. А. Сивогракова, Н. В. Алексєєнко

**ПСИХОЛОГІЯ КОНФЛІКТІВ.
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВИМІР
УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ**

Конспект лекції

Харків – 2020

Сивогракова З. А., Алексєєнко Н. В. Психологія конфліктів. Соціально-психологічний вимір управління конфліктами: Конспект лекції. – Харків: УкрДУЗТ, 2020. – 52 с.

Конспект лекції підготовлено відповідно до робочих програм «Психологія» та «Психологія і соціологія». Він є складовою навчально-методичного комплексу дисциплін, яка включає методичні вказівки до семінарських занять, тести, основну і додаткову літературу, питання письмових контрольних робіт.

Конспект лекції для самостійної роботи студентів денної та заочної форм навчання «Психологія конфлікту. Соціально-психологічний вимір управління конфліктами» підготовлено з метою доповнення і розширення методичного забезпечення навчальних курсів дисциплін «Психологія» і «Психологія та соціологія».

Конспект лекції містить теоретичний матеріал, в якому розкриваються сутність і завдання конфліктології як науки; підходи до розуміння психологічного змісту конфліктів, структурні складові та динаміка розвитку конфліктів; роль конфліктів в індивідуальному і соціальному житті людини, причини їх виникнення, фактори загострення, стратегії та стилі поведінки в конфлікті, психологічні основи конструктивного розв'язання конфліктів. Конспект лекції містить практичну частину, покликану допомогти в організації самостійної роботи студентів у засвоєнні змісту теми, до неї входять: перелік питань для самоперевірки, завдання для обговорення, психологічні задачі, психодіагностичні методики визначення особливостей поведінки в конфлікті та інших характеристик особистості, важливих в контексті теми методичної розробки; список літератури.

Рекомендується для студентів філологічних, економічних та технічних спеціальностей денної та заочної форм навчання.

Іл. 1, табл. 2, бібліогр.: 20 назв.

Конспект лекції розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри філософії та соціології 17 лютого 2020 р., протокол № 6.

Рецензент

проф. В. М. Петрушов

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1. Соціально-психологічна теорія конфліктів.....	5
1.1 Поняття конфлікту і його соціальна роль.....	5
1.2 Причини виникнення і фактори загострення конфліктів.....	13
1.3 Психологічні особливості конфліктів: структура, динаміка розгортання, характеристика основних типів конфліктів.....	18
Питання для самоперевірки.....	24
Теми доповідей та рефератів.....	24
Розділ 2. Поведінка в конфлікті. Соціально-психологічний вимір управління конфліктами.....	24
2.1 Запобігання vs управління конфліктами.....	24
2.2 Стратегії та стилі поведінки в конфлікті.....	27
2.3 Психологічні основи конструктивного вирішення конфліктів.....	31
Питання для самоперевірки.....	36
Теми доповідей та рефератів.....	37
Розділ 3. Практикум.....	38
3.1 Питання для обговорення, практичні психологічні завдання.....	38
3.2 Психодіагностичний практикум.....	41
Список літератури.....	50

ВСТУП

Актуальність психології конфлікту зумовлюється тим, що технічний та інформаційний прогрес у різних галузях виробництва і послуг (в тому числі й на транспорті) супроводжується підвищенням вимог щодо вміння особистості ефективно працювати в команді, бути психологічно компетентною (зокрема, важливими є комунікативна та конфліктологічна компетентності). Останнє передбачає здатність людини продуктивно вирішувати як професійні завдання, так і успішно налагоджувати міжособистісні відносини.

Особливої уваги набуває теоретична (знання щодо психології конфліктів) та практична (досвід їх аналізу та розв'язання) підготовка майбутнього фахівця у сфері питань запобігання та конструктивного вирішення різноманітних конфліктних ситуацій. Знання та практичні навички управління конфліктами, їх конструктивного розв'язання мають допомогти майбутнім фахівцям сформуванню позиції, яка орієнтована на досягнення згоди, взаєморозуміння, реалізацію взаємодопомоги, співробітництва, спільного вирішення проблемних питань, а також сприяння мотивації колег, підлеглих та близьких людей до подібної поведінки.

Метою теми є засвоєння студентами знань про зміст, різновиди, динаміку та структуру конфліктів, роль конфліктів в житті та професійній діяльності особистості; оволодіння основами необхідних компетенцій щодо управління, запобігання та розв'язання конфліктних ситуацій.

У результаті вивчення теми «Психологія конфлікту» студент має **знати і розуміти:**

- сутність поняття та структурні складові конфлікту;
- зміст основних етапів перебігу (динаміки) конфліктів;
- особливості різних видів конфліктів;
- причини виникнення та загострення конфліктних ситуацій в міжособистісному спілкуванні та професійній взаємодії;
- роль конфліктів в житті людини, їх можливі позитивні та негативні наслідки;
- особливості стратегій та стилів поведінки в конфлікті;

вміти:

- оперувати отриманими знаннями (поняттями і категоріями) для аналізу та пояснення конфліктів в міжособистісній та професійній взаємодії;
- використовувати набуті знання і навички для запобігання виникненню та конструктивного розв'язання конфліктів;
- здійснювати коректне управління конфліктними ситуаціями.

РОЗДІЛ 1. Соціально-психологічна теорія конфліктів

1.1 Поняття конфлікту і його соціальна роль

Конфліктологія – наука про конфлікти; теорії конфліктів; роль конфліктів в житті людини; позитивні та негативні функції конфліктів; соціально-психологічні підходи щодо визначення і розуміння змісту конфлікту

Конфліктологія – наука про конфлікти. Роль конфліктів в житті людини. Конфлікти давно стали невід'ємною частиною людського життя. В процесі спілкування, виконання професійних обов'язків, навчання, відпочинку іноді виникають суттєві непорозуміння з іншими людьми через особливості внутрішнього емоційного стану співрозмовників, незадовільну комунікацію, відсутність або недостатній рівень умінь ефективного спілкування тощо. При недостатній увазі зазначені розбіжності можуть перетворитися на різні за своїм змістом та силою прояву конфліктні ситуації, наслідки яких можуть бути відчутні протягом тривалого часу. Підґрунтям для виникнення конфліктів можуть бути розбіжності у поглядах, інтересах, бажаннях, потребах, цілях та мотивах діяльності, несумісні одна з одною особливості темпераменту, риси характеру, моделі поведінки тощо.

Конфлікт – дуже різнобічне і складне явище. Саме тому його особливості, механізми і закономірності цікавлять науковців – представників різних сучасних наук: психології, соціології, політології, історії, філософії, мистецтвознавства, педагогіки, правознавства, соціобіології, математики, військових наук та ін. У

другій половині ХХ ст. виникла окрема наука, предметом якої є всебічне вивчення конфлікту як соціального явища, – конфліктологія.

Конфліктологія – наука, що вивчає закономірності та механізми виникнення і розвитку конфліктів, а також принципи та технології управління ними.

Хоча конфліктологія відносно молода наука, але вже можна виділити низку питань, що складають коло її інтересів: соціальна сутність, структура, функції, динаміка, типології та класифікація конфліктів; еволюція поглядів на природу конфліктів; теорії виникнення та подолання конфліктних ситуацій; діагностика, механізми вирішення, способи керування, розв'язання і попередження конфліктів.

Конфліктологія має тісні зв'язки з такими науками: філософія, соціологія, психологія (соціальна психологія, психологія управління, психологія ділового спілкування), політологія, економіка тощо. Наприклад, соціальна психологія та соціологія мають з конфліктологією багато спільного, оскільки досліджують особливості міжособистісної та соціальної взаємодії (окремим випадком якої і є конфлікт). Філософія, політологія, економіка та інші суспільні науки конкретизують природу, механізми виникнення, розвитку і наслідки конфліктів різного роду. Наприклад, історики намагаються з'ясувати причини розвитку і занепаду держав, глибоких криз і тривалого розквіту в житті окремих народів, адже джерелом найбільш суттєвих історичних перетворень є саме конфлікти. Спираючись на досвід, накопичений історією, можна робити припущення про причини людської поведінки, в тому числі у процесі виникнення та ескалації конфліктних ситуацій.

У процесі вивчення конфліктів конфліктологія, по-перше, запозичує у перелічених наук теоретичні положення, основні ідеї та підходи щодо конфліктів та їх вирішення (наприклад, ідеї гуманістичної філософії та психології стосовно розв'язання конфліктних ситуацій), по-друге, використовує методи інших наук з метою дослідження та діагностування конфліктів (зокрема, психологічні та соціологічні – тести, опитувальники; математичні – методи статистичної обробки експериментальних даних тощо). З іншого боку, суміжні науки також мають можливість

збагачуватися досвідом теоретичного та практичного вивчення конфліктів, отриманим дослідниками в галузі конфліктології.

Значний досвід щодо вивчення конфліктів та їх природи накопичений *філософією*. Над природою конфліктів замислювалися ще давньогрецькі філософи. Так, *Анаксимандр* (бл. 610–547 рр. до н. е.) твердив, що речі виникають із єдиного матеріального джерела, що призводить до виокремлення протилежностей і, як наслідок – виникнення конфлікту. *Геракліт* (бл. 530–470 рр. до н. е.) вважав, що у світі все народжується через ворожнечу і єдиний закон, який панує в Космосі, – це війна. Суспільний розвиток відбувається через боротьбу та конфлікти. У середні віки *Фома Аквінський* (1225–1274 рр.) висунув думку, що конфлікти є об'єктивною реальністю. *Еразм Роттердамський* (1469–1536 рр.) вказував на той факт, що конфлікти підпорядковуються власній логіці. *Френсіс Бекон* (1561–1626 рр.) уперше глибоко проаналізував причини соціальних конфліктів в Англії та виокремив конкретні заходи попередження конфліктів. Важливим засобом запобігання соціальним конфліктам він вважав мистецтво політичного маневрування. *Іммануїл Кант* (1724–1804 рр.) наголошував, що стан війни та конфліктності є природним у системі геополітичних процесів. *Георг Гегель* (1770–1831 рр.) відзначав, що основною причиною конфліктів є соціальна поляризація – між нагромадженим багатством, з одного боку, і змушеним працювати народом – з іншого [10].

Одними з перших звернулися до сучасних досліджень в галузі конфліктології вчені-*соціологи*. Їхня увага зосереджувалася навколо аналізу суспільних конфліктів, їх впливу на процеси, що відбуваються у державному та політичному устрої країни. Як ознаки конфлікту дослідники виділяли: відмінність поглядів учасників; наявність суперечностей та розбіжностей в розумінні та/або тлумаченні певних явищ, процесів; опозиційні типи поведінки (*Л. Козер, Р. Дарендорф, Е. Обершалл та ін.*). Наприклад, американський соціолог *Л'юїс Козер* (1913–2003 рр.) дає таке визначення конфлікту: «ідеологічне явище, що відображає прагнення і почуття індивідів і соціальних груп у боротьбі за об'єктивні цілі: владу, зміну статусу, перерозподіл доходів, переоцінку цінностей і т. п.» [за 6, с. 9]. У книзі «Функції соціального конфлікту» (1956 р.) Л. Козер стверджував, що не

існує соціальних груп без конфліктних відносин і що конфлікти мають як негативне, так і позитивне значення для функціонування суспільних систем та їх розвитку, більше того – чим більше незалежних один від одного конфліктів, тим краще для суспільства. Найбільша цінність конфліктів, на його думку, – можливість запобігти консервуванню соціальної системи, слугувати підґрунтям для реалізації інновацій.

Протягом ХХ ст. неодноразово зверталися до проблеми конфліктів представники майже усіх провідних напрямів *психології* – психоаналізу, біхевіоризму, гештальтпсихології та ін. Так, у межах біхевіоризму надано таке розуміння конфлікту: «усвідомлене протиборство індивідів або груп з суперечливими інтересами з метою здійснення власного інтересу за рахунок інтересів інших» [за 6, с.10].

Теорії конфліктів (кінець ХХ — початок ХХІ ст.) [9]. Починаючи з середини ХХ ст. відбувається активний розвиток науково-практичного осмислення конфліктів. Однією з перших в соціології була запропонована *структурно-функціональна* модель суспільства. Згідно з нею суспільство розглядалося як цілісне утворення, в якому гармонійно взаємодіяли його складові. Представники цього напрямку відзначали важливість саморегулюючих механізмів суспільного життя, що підтримують стійкість всієї системи, а конфлікт розуміли як невід’ємну частину людського соціуму, але таку, що має деструктивний, дисфункціональний та руйнівний вплив на суспільство (так, зокрема, вважав один з відомих американських соціологів *Толкотт Парсонс (1902 – 1979 рр.)*).

Психологічні аспекти конфліктів розглядали у своїх працях З. Фрейд, К. Юнг, Е. Берн та інші автори. Згідно з *психоаналітичною теорією Зигмунда Фрейда (1856–1939 рр.)*, поява і розвиток внутрішньоособистісних конфліктів визначаються зіткненням всередині особистості несвідомих психічних сил, основним з яких є лібідо (сексуальний потяг) та необхідність протидіяти ворожому соціальному середовищу. Соціальні заборони завдають душевні травми, придушують енергію несвідомих потягів, які прориваються обхідними шляхами у вигляді невротичних синдромів. Саме тому причини

міжособистісних конфліктів, з огляду на представлені ідеї, необхідно шукати у сфері несвідомого окремого індивіда.

Послідовник З. Фрейда та засновник школи *аналітичної психології* швейцарський психолог *Карл-Густав Юнг (1875–1961 рр.)*, висунув концепцію існування колективного несвідомого, а також запропонував типологію характерів особистості, що до певної міри пояснювала поведінку особистості в конфлікті.

У 60-х роках ХХ ст. були опубліковані праці американського психотерапевта *Еріка Берна (1902–1970 рр.)*, який на основі синтезу ідей психоаналізу й інтеракціонізму створив теорію *транзактного аналізу*. Одними з вихідних положень теорії Е. Берна були ідеї про те, що кожна особистість складається з трьох станів: 1) Дитини (складова особистості, змістом якої є спонтанні емоції, прагнення, переживання); 2) Батьківського стану (складова особистості, що проявляється у стереотипній поведінці, прагненні повчати, берегти отримані з досвіду норми, правила тощо), 3) Дорослого (та частина особистості, що прагне здійснювати раціональне і відповідне до ситуації ставлення до життя). У процесі спілкування людей здійснюються транзакції (взаємодії) між зазначеними позиціями-станами. Якщо реалізується транзакція, в якій позиції доповнюють одна одну – спостерігаються безконфліктні стосунки. Якщо виникає транзакція, в якій транзакції перетинаються (наприклад, один співрозмовник реалізує позиції Дорослий-Дорослий, а інший Дитина-Дорослий), тоді спілкування погіршується і може виникнути конфлікт.

Американський учений *М. Амстуті* розвивав ідею *корисних та шкідливих наслідків конфліктів*. Позитивний вплив конфліктів проявляється у тому, що вони: слугують засобом емоційної розрядки в групі та колективі; дозволяють попередити виникнення більш серйозних проблем; прояснюють позиції та інтереси його учасників; створюють можливості для конструктивного розв'язання конфліктної ситуації; стимулюють творчість та ініціативу тощо. Серед негативних наслідків можна виділити: створення передумов для виникнення нестабільності, насильства; уповільнення та ускладнення прийняття рішень тощо.

Психологи також погоджуються з тим, що роль конфліктів в процесі міжособистісного спілкування та соціальної взаємодії неоднозначна. З одного боку, конфлікти допомагають виявити проблему й з'ясувати різні точки зору на неї; відшукати різні підходи до вирішення спірної ситуації; сприяють підвищенню ефективності діяльності; згуртуванню колективу проти зовнішнього тиску тощо. З іншого боку, конфлікти призводять до погіршення соціально-психологічного клімату в колективі; підвищують рівень напруженості та роздратованості особистості, провокують виникнення стресових ситуацій; відволікають від виконання безпосередніх службових обов'язків тощо.

Так, австралійські психологи *Х. Корнеліус* та *Ш. Фейр* стверджують, що якщо конфлікт ігнорується, то негативними наслідками є тривога, самотність, низька працездатність, млявість, прихований гнів, стрес, втома та ін. Конструктивне розв'язання конфліктів призводить до виникнення відчуття спокою, задоволення, підйому енергії, полегшення, радості спілкування, розширюються можливості особистісного зростання.

На думку *Г. В. Ложкіна* та *Н. І. Пов'якель*, до позитивних функцій конфліктів слід віднести те, що конфлікт: 1) підштовхує до змін і розвитку, відкриває шлях до інновацій, здатних удосконалити суспільні відносини; 2) дозволяє учасникам конфлікту краще пізнати один одного; 3) сприяє структуруванню соціальних груп, групуванню однодумців; 4) знижує синдром покірності, стимулює активність людей; 5) стимулює розвиток особистості, виховує у людей почуття відповідальності, допомагає їм усвідомлювати свою значущість; 6) знімає напруження тощо. Негативні наслідки конфліктів проявляються у: 1) погіршенні мікроклімату в колективі, зниженні продуктивності праці; 2) неадекватному сприйнятті та непорозумінні між сторонами, що конфліктують; 3) послабленні співробітництва між конфліктними сторонами у процесі конфлікту та після нього тощо [11].

Таким чином, конфлікти відіграють важливу роль в житті окремої людини, сім'ї, колективу, держави, суспільства і людства в цілому. Для того, щоб правильно поводити себе в конфліктах, особистість повинна знати закономірності їх виникнення, розвитку та вирішення. Конфліктологія може зберегти здоров'я,

благополуччя і навіть життя багатьом людям, які несуть втрати в результаті деструктивних наслідків внутрішньоособистісних і соціальних конфліктів.

Поєднання соціологічного та психологічного вивчення конфліктів знайшло відображення у соціально-психологічних дослідженнях. Останні під конфліктом розуміють «аномальний, деформований стан почуттів, установок і відносин між різними сторонами» [6, с. 10]. Дослідження конфліктів реалізується у двох напрямках:

- *соціально-психологічному* – вивчаються психологічні механізми усвідомлення суперечливих цінностей, норм, орієнтацій та цілей індивідів і груп в процесі їхньої спільної діяльності, а також форми взаємодії й розв’язання конфліктних ситуацій соціальними суб’єктами;

- *індивідуально-психологічному (особистісному)* – увага приділяється психофізіологічним особливостям та характеристикам окремої людини, їхньому впливові на виникнення конфліктів, динаміці поведінки особистості в конфліктній ситуації, а також зворотньому впливові конфліктних відносин на формування індивідуальних особливостей конкретної особистості.

Таким чином, конфлікт – надзвичайно складне і суперечливе соціально-психологічне явище, зміст та причини виникнення якого вивчають не тільки психологи, але й представники інших наук. Конфлікти мають як негативні, так і позитивні наслідки, є неминучими й, більш того, найчастіше необхідними для подальшого розвитку особистості, міжособистісних стосунків та суспільства в цілому. Багатоаспектність конфліктів призвела до виникнення окремої науки – конфліктології. Конфліктологія – наука, що вивчає теоретичні та практичні питання виникнення, попередження та вирішення конфліктів. Вона є і прикладною науковою дисципліною і галуззю професійної діяльності, що вимагає спеціальних знань, умінь і навичок з врегулювання конфліктів і, відповідно, спеціальної підготовки.

Соціально-психологічні підходи щодо визначення і розуміння змісту конфлікту. Поняття «конфлікт» походить від лат. *conflictus*, що перекладається як зіткнення. В найзагальнішому розумінні *конфлікт* – зіткнення протилежно спрямованих,

несумісних одна з одною тенденцій у свідомості окремого індивіда, в міжособистісній взаємодії чи у міжособових стосунках індивідів, пов'язані з негативними емоційними переживаннями.

Аналіз наукової літератури свідчить, що поки психологи не дійшли спільної думки щодо визначення поняття «конфлікт». Деякі визначення наведені у таблиці 1.

Таблиця 1 – Визначення поняття «конфлікт»

Визначення	Автор (и)
1 Суперечність, яку важко розв'язати і яка пов'язана з гострими емоційними переживаннями	В. В. Давидов, О. В. Запорожець, Б. Ф. Ломов
2 Зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок чи поглядів опонентів чи суб'єктів взаємодії	А. В. Петровський, М. Г. Ярошевський
3 Біполярне явище, що полягає у протистоянні двох начал, яке проявляється в активності сторін і спрямоване на подолання суперечності, до того ж сторони конфлікту представлені активним суб'єктами	Н. В. Гришина
4 Зіткнення різноспрямованих сил (інтересів, цінностей, поглядів, позицій, думок) суб'єктів – сторін взаємодії	Г. В. Ложкін Н. І. Пов'якель
5 Суперечність, яка важко вирішується і пов'язана з гострими емоційними переживаннями	К. К. Платонов
6 Суперечність, яка виникає між людьми у зв'язку з вирішенням тих або інших питань соціального й особистого життя	В. М. Нагаєв
7 Ситуація, під час якої одна сторона намагається утвердити свою позицію, а інша – протестує проти неправильної оцінки її діяльності	А. Я. Анцупов
8 Відношення між суб'єктами соціальної взаємодії, що характеризується їхнім протистоянням на основі протилежно спрямованих мотивів чи суджень	С. М. Ємельянов
9 Вияв неузгодженості інтересів, незгода між двома або більшою кількістю сторін (особистостями чи групами), коли кожна сторона намагається зробити так, щоб була прийнята саме її позиція або цілі; серйозне розходження позицій; гостра суперечка	І. В. Ващенко С. П. Пренко

Отже, погляди на сутність конфлікту різняться. Водночас визначення, викладені вище, не є такими, що заперечують одне

інше, а радше доповнюють, розкриваючи різні сторони, рівні й умови функціонування конфліктів.

Таким чином, *конфлікт* – це процес загострення суперечностей, боротьби двох чи більше сторін соціальної взаємодії, який супроводжується переживанням негативних емоцій. Конфлікт передбачає відкрите або приховане протистояння між сторонами, метою якого є відстоювання власних поглядів, інтересів, цілей, позицій, суджень. При цьому кожна з конфлікуючих сторін вважає себе правою і рішуче вступає в боротьбу за свої інтереси.

1.2 Причини виникнення і фактори загострення конфліктів

Причини виникнення конфліктів: соціально-економічні, організаційно-управлінські, соціально-психологічні та особистісні; причини міжособистісного конфлікту; причини конфліктів в робочій групі; причини внутрішньоособистісних конфліктів; конфліктоген, типи конфліктогенів

Конфлікти виникають в ситуаціях, в яких індивіди (або соціальні групи) прагнуть несумісних цілей або керуються несумісними цінностями чи нормами, намагаючись реалізувати їх у спільній діяльності. Конфлікт також може виникнути при розподілі функціональних обов'язків між членами групи чи при обговоренні шляхів досягнення спільної мети діяльності.

Для попередження або конструктивного вирішення конфліктів варто знати причини їх виникнення. У сучасній конфліктології виділяють чотири групи причин/чинників виникнення та загострення конфліктів: 1) соціально-економічні; 2) організаційно-управлінські; 3) соціально-психологічні та 4) особистісні [3].

Соціально-економічними причинами виникнення конфліктів є: нерівність соціальних суб'єктів (майнова, економічна, політична, національна, релігійна, статусна, побутова, освітня тощо); дезорганізація суспільства, тобто вихід виробничих, соціальних, економічних, політичних, ідеологічних та інших процесів за межі існуючих у суспільстві норм (зубожіння членів

суспільства, зростання безробіття, інфляція, криміналізація, природні й техногенні катастрофи та катаклізми); недостатня розробленість і використання нормативних процедур щодо правового вирішення соціальних протиріч; недоліки і несправедливий розподіл значущих для нормальної життєдіяльності людей матеріальних і духовних цінностей; спосіб життя, пов'язаний з матеріальною невлаштованістю та радикальними, масштабними, швидкими змінами життя; традиційні стереотипи конфліктного вирішення соціальних протиріч.

Серед *організаційно-управлінських причин* виникнення конфліктів виділяють: *структурно-організаційні* (неоднакова технічна оснащеність робочих місць, що знижує темп роботи; проблеми у владних структурах – невідповідність прав і обов'язків, компетенції та відповідальності тощо); *функціонально-організаційні* (неправильний розподіл відповідальності між співробітниками; обмеженість ресурсів; викривленість або суперечливість інформації; слабкість контактів керівництва з рядовими співробітниками); *особистісно-функціональні* (неповна відповідність працівника посаді за моральними, професійними або іншими якостями; суперечливість вимог у змісті посадових інструкцій; відмінність формальних професійних і особистих вимог керівництва до окремих працівників); *ситуативно-управлінські* (помилки в ухваленні та виконанні управлінських рішень).

До *соціально-психологічних* відносяться ті причини конфліктів, що зумовлені безпосередньою взаємодією людей, фактором їхнього включення в соціальні групи. До цього типу належать: втрата і викривлення інформації в процесі міжособистісної та міжгрупової комунікації; розбалансована рольова взаємодія людей; вибір різних способів оцінки результатів діяльності; різні підходи до оцінки одних і тих самих подій; змагання та конкуренція; психологічна несумісність та ін.

До *особистісних чинників* конфліктів відносять: несумісність типів темпераменту, окремих рис характеру; неадекватні уявлення, оцінки, очікування і самооцінка особистості; відмінності в поведінці; розбіжності у ціннісних орієнтаціях, цілях, мотивах, інтересах та потребах учасників конфліктів. Ці

розбіжності можуть бути найрізноманітнішими і стають однією з основних причин конфліктів, визначаючи лінію поведінки учасників конфлікту, їхню стратегію і тактику.

Зрозуміло, що в конкретних життєвих і професійних конфліктних ситуаціях найчастіше ідеться про дію комплексу причин, їхній взаємний вплив і складність чіткого розмежування.

З метою більш точного визначення і диференціації причин конфліктів пропонують також таку їхню класифікацію [13]:

- наявність протилежних ціннісних орієнтацій-економічних, політичних, соціально-психологічних та ін. (у кожного індивіда і соціальної групи є певний набір ціннісних орієнтацій щодо найбільш важливих аспектів соціального життя. За наявності цілей, які блокуються, і досягнути яких намагаються декілька індивідів або груп, має місце зіткнення протилежних ціннісних орієнтацій, що призводить до виникнення конфліктів);

- ідеологічні причини (конфлікти, що виникають на ґрунті ідеологічних розбіжностей, є окремим випадком попереднього типу конфліктів; водночас ідеологічна причина конфліктів полягає у різному ставленні до системи ідей щодо субординації, домінування, світоглядних переконань різних груп або окремих представників суспільства);

- економічна і соціальна нерівність (суть у нерівності розподілу ресурсів між індивідами чи групами, яка оцінюється як значуща, переживається як несправедливість);

- відносини між елементами соціальної структури суспільства, організації чи соціальної групи (конфлікти з'являються через незадоволеність особи місцем, яке вона займає у соціальній структурі та бажанням його змінити).

Також причинами міжособистісного конфлікту можуть бути:

- відмінності у психологічних особливостях людей (наприклад, характеру, темпераменту, установок, звичок тощо);

- незадовільна комунікація (неповна, неточна або викривлена передача інформації, відсутність необхідної інформації, відсутність досвіду комунікації тощо);

- відмінності у способах досягнення мети.

Причини конфліктів в робочому колективі дещо інші. Так, спеціалісти Гарвардської школи бізнесу виділяють такі причини конфліктів в діловій сфері:

- існування в різних групах різних цілей;
- неодночасне закінчення робіт;
- відмінність індивідуальних та групових цілей;
- наявність різної кількості ієрархічних рівнів у формальних структурах;
- характер впливу керівника на персонал.

Внутрішньоособистісні конфлікти обумовлені психологічними факторами внутрішнього світу людини, які здаються або є несумісними. Такими факторами можуть виступати: потреби, інтереси, бажання, почуття, цінності, мотиви, соціальні ролі тощо. Залежно від того, який саме внутрішній бік особистості вступає до конфлікту, вирізняють такі його форми: мотиваційний, моральний, нереалізованого бажання, рольовий, адаптаційний, неадекватної самооцінки тощо.

Причинами внутрішньоособистісних конфліктів може бути зіткнення рівних за силою та значущістю, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів, потягів у однієї й тієї самої людини (наприклад, протилежно спрямовані бажання, необхідність виконати дане слово і неможливість це зробити через появу інших зобов'язань або спокус тощо). Водночас внутрішній конфлікт завжди певною мірою детермінований зовнішніми впливами людей і тих предметів, які необхідні для задоволення конфліктуючих потреб особистості і виступають для неї як цілі.

Слід зазначити, що конфлікти завжди супроводжуються переживанням негативних емоцій (оскільки існує загроза незадоволення важливих потреб). Постійною супутницею конфліктів є *фрустрація*, що виявляється у дезорганізації внутрішнього стану особистості у зв'язку з переживанням наявності перешкод у досягненні мети, а також посягань на почуття власної гідності людини, її «Я».

Однією з важливих причин виникнення та загострення конфліктів є той факт, що практично завжди ми сприймаємо та оцінюємо людей під впливом певної *установки*. Ця установка може бути постійною та мінливою, залежати від обставин та особливостей тих людей, що сприймаються. Проте стабільна та мало пов'язана з особистостями людей, що оцінюються, така установка може набувати форми упередження, породжувати необ'єктивне ставлення до людини. Та, в свою чергу, вважаючи,

що до неї ставляться із упередженістю, відповідає тим самим. Так складаються конфліктні відносини, які складно подолати через те, що учасники конфлікту не сприймають самих себе як першоджерело конфліктної ситуації.

Важливу роль у виникненні міжособистісних конфліктів відіграють так звані *конфліктогени*— слова чи дії (або бездіяльність), що сприяють виникненню та розвитку конфлікту, загострюють його протікання. Сутність конфліктогенів полягає у тому, що кожна людина є більш чутливою до слів інших людей, аніж до того, що вона говорить сама. Ця особлива чутливість стосовно слів, що спрямовані до нас, виникає через бажання захистити себе, власну гідність від можливих домагань. Проте, коли мова йде про інших людей, ми не є настільки ж чутливими, тому не дуже слідкуємо за власними словами та діями.

Одиничний конфліктоген, як правило, не здатен призвести до конфлікту. Такого результату може досягти *екскалація конфліктогенів*, яка має місце у разі, якщо конфліктогени з різних сторін ніби нашаровуються, при цьому кожен наступний є більш «сильним», оскільки використовується з метою компенсувати дратуючий, пригнічуючий або ображаючий вплив попереднього. В психологічній літературі виокремлюють такі *три типи конфліктогенів*:

- прагнення переваги;
- прояви агресивності;
- прояви егоїзму.

Кожен з зазначених типів може мати декілька форм прояву. Так, наприклад, прагнення переваги може проявлятися у зневажливому тоні висловлювань, а може бути змістом оцінки, яку надає один партнер по спілкуванню іншому. Егоїзм може проявлятися як в регресивних формах поведінки, так і у явному ігноруванні потреб партнера.

Тож у спілкуванні важливо пам'ятати, що будь-яке необережне висловлювання через механізм ескалації може загострити конфлікт.

1.3 Психологічні особливості конфліктів: структура, динаміка розгортання, характеристика основних типів конфлікту

Структурні елементи конфліктів: об'єктивні та суб'єктивні; етапи розвитку конфліктів: прецедент, інцидент, розв'язання, хроніфікація; соціально-психологічна характеристика основних типів конфлікту

Характеристика структурних елементів конфліктів. 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. У сучасній психології традиційно розрізняють такі основні елементи конфлікту (таблиця 2).

Таблиця 2 – Структура конфлікту (за О. М. Отичем [12])

Складові структури конфлікту	
Об'єктивні	Суб'єктивні
сторони конфлікту (учасники)	образ конфліктної ситуації
предмет конфлікту	цілі, мотиви учасників конфлікту
об'єкт конфлікту	позиції сторін-конфліктерів
умови протікання конфлікту	привід та причини

Сторони (учасники) конфлікту – учасники конфліктної взаємодії, опоненти у конфлікті, які можуть бути представлені як окремим індивідом, так і групою або соціальною структурою. Кожен учасник має власну точку зору, власну думку і здатен викласти її. Оскільки міра їх участі різна, то розрізняють: основних учасників (тих, що безпосередньо конфліктують й активно протидіють один одному), групи підтримки, інших учасників (осіб, які не задіяні у конфлікті, але підштовхують до нього (підбурювачі), планують та забезпечують його розвиток (організатори), сприяють припиненню конфлікту (медіатори)).

У будь-якому конфлікті існує предмет та об'єкт конфліктної ситуації. *Предмет* конфлікту – це щось, що об'єднує учасників конфлікту та є точкою протистояння (об'єктивно існуюча або

уявна проблема, що є основою конфлікту). *Об'єкт* конфлікту – це цінність, до володіння або користування якою прагнуть сторони конфлікту. Це те, на що претендує кожна з конфлікуючих сторін, і що викликає суперечності між ними. Бувають: матеріальні – ресурси, право власності тощо, соціальні – влада, соціальне положення, посада, право приймати рішення; духовні – ідеї, норми, принципи тощо.

Умови протікання конфлікту: просторові (сфера виникнення і прояву конфлікту, умови та причини його виникнення, конкретні форми прояву і результати конфлікту, засоби та дії, що втілюються сторонами у конфлікті); часові (тривалість, частота і повторюваність конфлікту, тривалість участі в конфлікті кожної із сторін, властивості кожного з етапів розвитку конфлікту); соціально-психологічні (особливості психологічного клімату в групі, спілкування, психологічного стану учасників, рівень конфронтації).

Образ конфлікту – це відображення предмета та сутності конфлікту у свідомості його учасників. Образи конфліктної ситуації – це уявлення учасників конфлікту про себе, про протилежну сторону, про середовище й умови, в яких протікає конфлікт. Аналіз уявлень, що складають образ конфліктної ситуації, та досвід вирішення конфліктних ситуацій свідчить: по-перше, саме образ конфлікту безпосередньо визначає конфліктну поведінку; по-друге, зміна цих образів при зовнішньому впливі на учасників дозволяє ефективно вирішувати конфліктні ситуації.

Ще один обов'язковий компонент будь-якого конфлікту – це *цілі, суб'єктивні мотиви* учасників, що обумовлені їхніми поглядами та переконаннями, матеріальними та духовними інтересами. *Мотиви конфлікту* – внутрішні спонукання (потреби, інтереси, цілі, переконання, позиції), що підштовхують суб'єктів взаємодії до конфлікту; сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що викликали конфліктну активність суб'єктів. У більшості випадків справжні мотиви поведінки учасників конфлікту визначити складно. Водночас суттєво впливають на поведінку *цілі* конфлікуючих сторін – тобто уявлення про кінцевий результат конфліктної взаємодії. Цілі бувають: стратегічними (оволодіння об'єктом конфлікту) і тактичними (тимчасовими,

компромісними) [12, с. 22]. У деяких випадках стратегічна мета викривлюється і деформується, змінюючись на мету емоційну – завдання максимального збитку супротивникові, аж до його знищення.

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

Наступні два компоненти – це безпосередній *привід* конфліктного зіткнення та його справжні *причини*, які не збігаються. Останні часто бувають прихованими, а іноді навіть неусвідомленими.

Етапи розвитку конфліктів. Незважаючи на різноманітність та специфіку, конфлікти мають однакові стадії протікання або загальну *динаміку конфлікту*. Як правило, конфлікт починає розвиватися з ситуації, в якій одна зі сторін починає діяти на шкоду інтересам іншої. Якщо протилежна сторона починає відповідати тим самим, виникає напруженість у міжособистісному спілкуванні (що є основною ознакою конфлікту) й конфлікт з потенційного перетворюється в реальний.

Перша стадія – *фаза прецеденту* (або передконфліктна ситуація, підготовча, проблемна фаза конфлікту). Жоден конфлікт не виникає раптово. На цьому етапі має місце формування суперечливих інтересів, потреб, норм; накопичуються та загострюються суперечності між учасниками конфлікту, знижується ефективність існуючих правил регуляції поведінки та взаємовідносин. Протягом цього етапу конфліктуючі сторони оцінюють свої ресурси, шукають шляхи досягнення цілей, уникнення фрустрації без впливу на суперника.

Друга стадія – *фаза інциденту* (або фаза конфліктного зіткнення). Це активна частина конфлікту. Учасники конфлікту усвідомлюють свої правильно або неправильно зрозумілі інтереси. Має місце відкрите зіткнення учасників конфлікту (опонентів). Кожна зі сторін здійснює певні конфліктні дії. Мають місце негативні емоції опонентів один до одного, сутички, припинення спілкування. Дії, що складають інцидент, можуть бути різними. Їх можна розділити на дві групи, кожна з яких має в своїй основі специфічну поведінку людей: відкриті (словесні дебати, економічні санкції, фізичний вплив, політична боротьба тощо) та

приховані (намагання передати і впровадити у свідомість іншої сторони конфлікту таку інформацію, яка змусить її діяти так, як вигідно тому, хто передав дану інформацію).

Третя стадія – *фаза вирішення конфлікту*. На цьому етапі конфліктуючі сторони мають можливість використати багато стратегій поведінки, головне – вирішити конфлікт. Зовнішньою ознакою вирішення конфлікту може бути завершення інциденту. Саме завершення, а не тимчасове припинення. Усунення інциденту – необхідна, але є недостатня умова подолання конфлікту. Припинивши активну конфліктну взаємодію, люди можуть продовжувати шукати її причини. І тоді конфлікт спалахує знову. Найбільш ефективною зміною конфліктної ситуації, що дозволяє погасити конфлікт, вважається усунення причин конфлікту. Опоненти можуть дійти компромісного рішення, або перевага буде на чиемусь одному боці, а інша сторона буде згодна на це, або обидві сторони дійдуть спільного рішення. Не важливо як, але конфлікт повинен бути вирішено.

На цьому етапі мають бути остаточно усунені протиріччя, знята соціально-психологічна напруженість і припинена будь-яка боротьба. Врегульований конфлікт сприяє поліпшенню соціально-психологічних характеристик, як окремих груп, так і міжгрупової взаємодії. Він сприяє згуртованості груп, підвищує рівень ідентифікації її членів із загальними цілями і задоволення в групі. Разом з тим, він розвиває шанобливе ставлення до колишніх опонентів, дозволяє краще зрозуміти їх інтереси, цілі і спонукання.

Якщо жодна зі сторін не бажає поступитися, кожна наполягає на власному вигранні, а дійти спільного чи компромісного рішення вони не можуть, тоді конфлікт переходить на наступну стадію – *хронічну*. У цій фазі є приховане протистояння, немає відкритих сутичок, проте обидві сторони відчують неприязнь один до одного та не бажають спілкуватися.

Соціально-психологічна характеристика основних типів конфлікту. В науковій літературі існують різні класифікації конфліктів, найбільш оптимальними з яких є такі: за обсягом; за змістом; в залежності від того який вид життєдіяльності людини задіяний у конфлікті; від тривалості та інтенсивності конфлікту; за результатами вирішення конфліктної ситуації.

За *обсягом* – в залежності від суб'єктів діяльності, задіяних в конфлікті вирізняють такі типи конфліктів:

- *внутрішньоособистісний конфлікт* – стан незадоволеності людини певними обставинами її життя, пов'язаний з наявністю суперечливих інтересів, прагнень, потреб тощо (конфлікт особистості з собою: наприклад, переживання амбівалентних емоцій, суперечливих бажань, конфлікт ролей тощо);

- *міжособистісний конфлікт* – це суперечність, що виникає між людьми внаслідок несумісності їхніх поглядів, інтересів, цілей, потреб тощо (наприклад, конфлікт між чоловіком і жінкою (подружжям), між батьками та дітьми, між колегами по роботі). Міжособистісний конфлікт найчастіше спричиняється ситуацією, в якій учасники конфлікту прагнуть до несумісних цілей або керуються несумісними цінностями чи нормами, намагаючись реалізувати їх у спільній діяльності;

- *міжгруповий конфлікт* (інтереси двох груп суперечать один одному) – спостерігається там, де гострі суперечності виявляються у стосунках між окремими соціальними групами, що мають на меті власні інтереси, до того ж своїми практичними діями перешкоджають одна одній. До такого конфлікту можуть призвести шпигунство, суперництво у боротьбі за зони впливу тощо. Зазвичай подібні конфлікти мають інтенсивний характер та при неправильному керівництві не дають жодній групі можливості виграти. Різновидами міжгрупового конфлікту є міжорганізаційний конфлікт, міжнаціональний; міждержавний та ін.;

- *конфлікт між особистістю та групою* виявляється у вигляді протиріччя між очікуваннями чи вимогами окремої особистості та нормами поведінки, які склалися в групі. Цей конфлікт може виникати, наприклад, через невідповідність стилю керівництва рівню зрілості колективу; компетентності керівника та компетентності фахівців колективу; характеру та моральних норм окремих особистостей нормам групи.

За *змістом*, тобто залежно від того, який саме бік психічного життя людини задіяний у конфлікті, виокремлюють:

- *емоційний конфлікт* (наприклад, конфлікт між почуттями – коханням та ненавистю);

- *інтелектуальний конфлікт* (зіткнення протилежних тенденцій у царині суджень, думок, уявлень);

- моральний (в конфлікті задіяна сфера моральних уявлень людини);
- релігійний.

В залежності від того, який *бік життєдіяльності людини* задіяний у конфлікті, можна виділити такі типи конфліктів: виробничий або діловий; конфлікт в царині спілкування (поверхневого, формального, міжособистісного чи інтимного); в царині відпочинку чи дозвілля.

В залежності від *тривалості* конфлікту та його *інтенсивності* виділяють:

- гострий конфлікт (такий конфлікт протікає швидко, проте часто дуже інтенсивно і емоційно);
- такий, що протікає мляво (довготривалий, проте інтенсивність конфлікту слабка).

В залежності від характеру *наслідків конфлікту* виділяють деструктивні, якщо наслідком конфлікту є руйнування існуючої системи взаємовідносин, і конструктивні, якщо наслідком конфлікту є якісне поліпшення системи взаємозв'язків та відносин між учасниками конфлікту. Слід зазначити, що конструктивний тип вирішення конфліктної ситуації сприяє розвитку взаємовідносин між людьми та прийняттю обґрунтованих рішень. У цій класифікації є ще третій, проміжний тип – стабілізуючий конфлікт. Про такий тип конфлікту говорять у тому випадку, коли існуюча система взаємовідношень та зв'язків зберігається і закріплюється в основних своїх характеристиках.

За *джерелом виникнення* конфлікти поділяють на ті, що обумовлені об'єктивно, та ті, що обумовлені суб'єктивно. Об'єктивним вважається виникнення конфлікту в складній суперечливій ситуації, в яку потрапили люди. Погані умови праці, нечіткий розподіл функцій та відповідальності – такого роду проблеми виявляються об'єктивним підґрунтям, на якому виникає конфлікт. Якщо люди працюють в таких умовах, то незалежно від їхнього настрою, характерів, закликів до взаємопорозуміння та витриманості вірогідність виникнення конфліктів є достатньо високою. Уникнути конфліктів, що викликані такими причинами, можна тільки через зміни в об'єктивній ситуації. Конфлікт виступає сигналом про неблагополуччя в життєдіяльності

колективу. Суб'єктивним є виникнення конфлікту через особисті особливості конфліктуючих сторін.

Питання для самоперевірки

- 1 Розкрийте особливості конфліктології як науки та її зв'язки з іншими дисциплінами.
- 2 Розкрийте сутність поняття «конфлікт».
- 3 Яку роль відіграють конфлікти в житті людини?
- 4 Якими є позитивні та негативні функції конфліктів?
- 5 Які виділяють причини виникнення конфліктів?
- 6 Які чинники впливають на загострення конфліктних ситуацій?
- 7 Чому виникають внутрішньоособистісні конфлікти?
- 8 Охарактеризуйте основні елементи структури конфлікту.
- 9 Розкрийте сутність кожного етапу перебігу конфлікту.
- 10 Визначте особливості основних типів конфлікту.

Теми доповідей та рефератів

- 1 Розуміння конфлікту в межах різних психологічних напрямків та концепцій.
- 2 Психологічні засади вирішення внутрішньоособистісних конфліктів.
- 3 Психологічні чинники виникнення та загострення міжособистісних конфліктів.
- 4 Соціально-психологічна специфіка конфліктів між особистістю та групою.

РОЗДІЛ 2. Поведінка в конфлікті. Соціально-психологічний вимір управління конфліктами

2.1 Запобігання vs управління конфліктами

Поняття і етапи-складові управління; запобігання конфліктам як аспект управління конфліктами; етапи-складові управління конфліктами

Управління у широкому значенні цього поняття передбачає цілеспрямовану діяльність щодо збереження структури, підтримки

режиму діяльності, реалізації програми, мети діяльності певної системи (біологічної, соціальної, технічної). Щодо соціальних систем (груп, організацій) така діяльність передбачає виконання функцій планування, організації, контролю і регулювання активності задля досягнення мети.

Конфлікт (у межах системного підходу) розуміється як неспецифічна реакція системи на збурення, що порушують її гомеостаз (рівновагу), і такі, що призводять до перебудови системи. У межах соціальної психології пропонують розуміння конфлікту як природної суперечності, що виникає між людьми, породжується проблемами особистого і соціального життя, суперечностями інтересів, поглядів, соціальних установок людей [7].

Різнобічний – як позитивний (є рушієм суспільних змін і розвитку, поштовхом для творчої діяльності тощо), так і негативний (може призвести до дестабілізації влади, втрати власності, соціальної несправедливості тощо) – вплив конфліктів на соціальне життя і діяльність людей дозволяє стверджувати, що запобігання конфліктам у соціальній взаємодії між людьми не може бути протиставлене управлінню. Запобігання конфліктам є одним з варіантів цілеспрямованих зусиль щодо управління конфліктами. Управління ж як діяльність передбачає розгортання таких етапів:

- збір і оцінка інформації, важливої у контексті ситуації, бажаних результатів її зміни, особливостей суб'єктів діяльності тощо;
- постановка мети, розробка програм дій щодо її досягнення;
- практична реалізація, дії, вирішення конкретних завдань;
- контроль виконання та оцінка результатів на основі порівняння отриманого з поставленими цілями.

Управління конфліктами передбачає реалізацію тих самих складових-етапів. На етапі *збору і оцінки інформації* важливим є усвідомлення і оцінка впливу об'єктивних і суб'єктивних чинників наявного чи тільки можливого конфліктного протистояння, диференціація змістових особливостей змін у поведінці і комунікації учасників конфліктів і зовнішніх проявів таких змін, які зазвичай проявляються негативними емоціями. Ефективне управління конфліктами передбачає не лише вплив на ці зовнішні прояви (регуляцію емоцій), але й також вплив на протікання

комунікативних процесів, конфліктне спілкування учасників конфлікту.

На етапі *постановки мети* управління конфліктом варто розуміти зміст і ціну можливих наслідків розвитку конфліктного протистояння за тих чи інших обставин, способів його вирішення тощо. На основі такого розуміння обираються можливі способи досягнення результату: перевага надається тій чи іншій стратегії поведінки, вибір робиться на користь запобігання, прискорення і загострення конфлікту, відкритої конфронтації, компромісної стратегії тощо. Іноді управління конфліктом стає по суті конфліктним управлінням [11], коли для вирішення одних конфліктів (часто більших) ініціюються інші (але менші), щоб зняти напругу і запобігти небажаній ескалації.

Етап *практичної реалізації дії* якраз і передбачає розгортання зусиль щодо конструктивного розв'язання конфліктів відповідно до обраної стратегії. Результативність цього етапу залежить не тільки від відповідності ситуації обраній стратегії і тактиці поведінки, важливими також є успішність у реалізації способів і прийомів ефективного спілкування, залучення у разі потреби третьої сторони (арбітра, медіатора та ін.) для більшої результативності, менших втрат всіх сторін конфлікту.

Контроль виконання та моніторинг результатів, зіставлення їх з наміченими орієнтирами і цілями є важливою умовою конструктивності управління конфліктами. Визначення чітких критеріїв бажаних результатів, усвідомлення можливих альтернатив і їх наслідків дозволяють уникнути некерованої і злоякісної спонтанності, надмірної ескалації і, як наслідок, – деструктивного розвитку подій у конфліктному протистоянні.

В цілому управління конфліктами як соціально важливе завдання і цілеспрямована діяльність у напрямку конструктивного впливу на розвиток суспільних процесів можливе за умови:

- усвідомлення конфлікту як соціально важливого явища, яке має свої закономірності і механізми розгортання;
- визнання можливості активного цілеспрямованого впливу на його розвиток;
- наявність ресурсів (організаційних, психологічних, інформаційних, фінансових та ін.) щодо здійснення таких управлінських зусиль.

Управління конфліктами передбачає діагностику і прогнозування розвитку конфліктних процесів, попередження і профілактику конфліктного протистояння і його небажаного загострення, регулювання і конструктивне вирішення конфліктів [11], контроль і оцінку проведених заходів і здійснених зусиль.

2.2 Стратегії та стилі поведінки в конфлікті

Уникнення, пристосування, конфронтація, компроміс і співробітництво як стратегії (стили) поведінки в конфлікті; сильні і слабкі сторони різних стратегій (стилів); бінарна класифікація поведінкових стратегій в конфлікті

Однією з найбільш авторитетних класифікацій стратегій поведінки в конфліктах є модель, запропонована психологами з Америки *Кеннетом У. Томасом* та *Ральфом Х. Кілменом*. Вона базується на уявленні про те, що люди в конфліктах по-різному ставляться до власних інтересів і потреб та інтересів і потреб інших людей. В залежності від того, як люди собі відповідають на питання «Що я виграю, що – програю?», «Яке все це має значення для мене?», «Яке – для мого опонента?», «Чого я дійсно хочу?» та інші подібні, вони реалізують різні стратегії (стильові особливості) поведінки.

Були виділені та описані такі стратегії (див. рисунок 1):

- *співробітництво*, яке передбачає високий рівень спрямованості на власні інтереси та на інтереси опонента (людина, яка реалізовує таку стратегію ніби керується девізом: «Для того, щоб я виграв, ти теж маєш виграти»);

- *конфронтація* – стратегія протилежна попередній – передбачає низький рівень орієнтації на інтереси опонента, керування тільки власними потребами (тут реалізовується девіз: «Щоб я виграв, ти маєш програти»);

- стратегія *компромісу* передбачає середній рівень орієнтації як на свої, так і на інтереси партнера (девіз – «Щоб щось виграти, і ти, і я маємо у чомусь програти (поступитись)»);

- *пристосування* – стратегія, в ході якої людина керується тільки інтересами свого опонента, не звертаючи уваги на власні («Щоб ти виграв, я маю програти»);

- стратегія *уникнення* передбачає низький рівень реалізації як власних інтересів, так і потреб опонента («Щоб ти не виграв, я теж маю програти»).

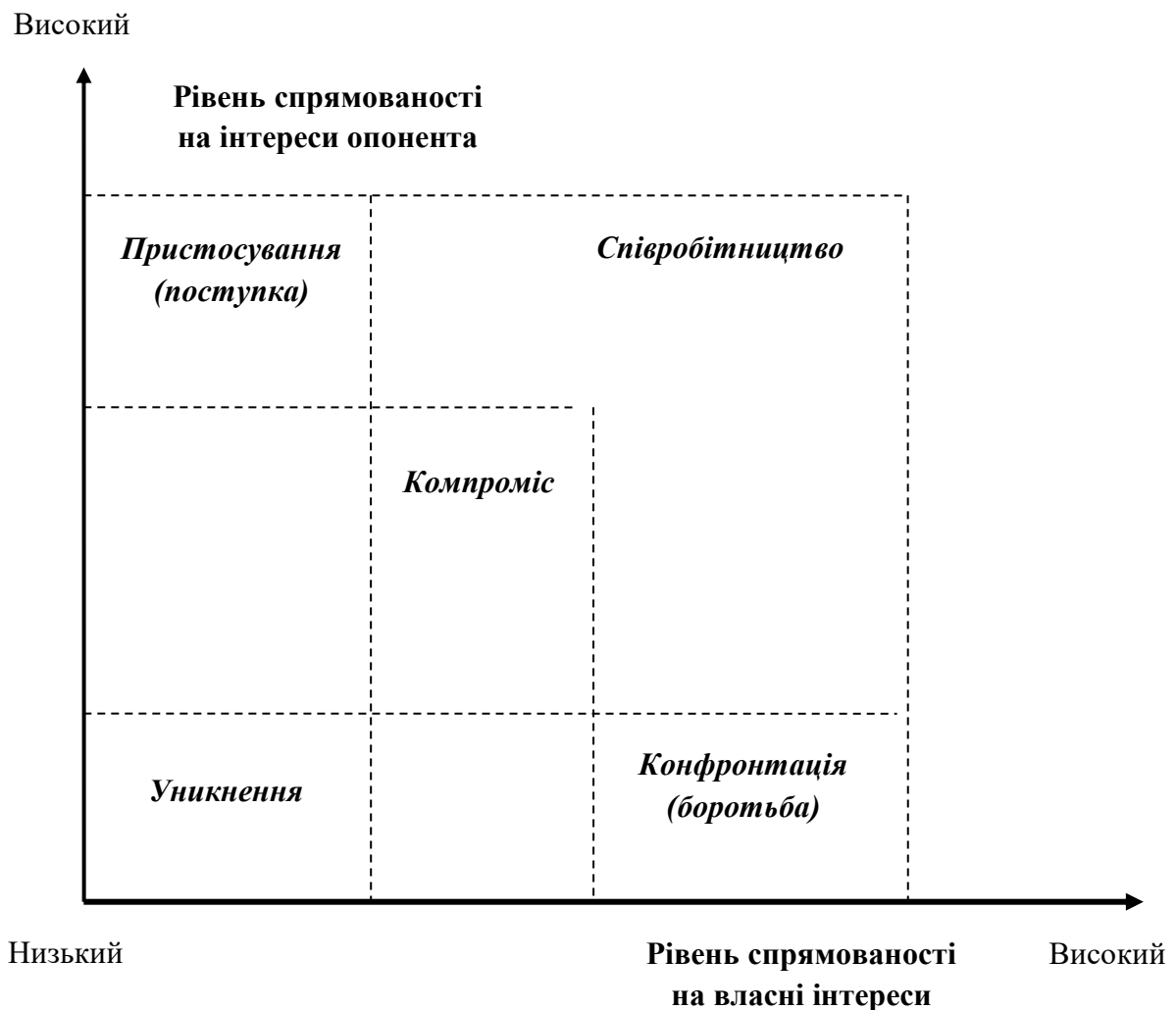


Рисунок 1 – Модель стратегій поведінки в конфлікті К. Томаса, Р. Кілмена

До чинників, які зумовлюють вибір того чи іншого стилю поведінки, відносять як особливості самого конфлікту, конфліктної ситуації, значущості предмету, можливих наслідків конфліктного протистояння, так і особливості сторін конфлікту. Було також виявлено, що схильність до певного виду поведінки в конфлікті є певною особистісною характеристикою.

Вибір стратегії конфронтації характеризується тим, що люди використовують владу, тиск, силу закону, авторитету. Переможцем (а ця стратегія обов'язково передбачає переможців і

переможених) виходить більш сильна сторона – зазвичай більш агресивно налаштована. Мотивацією до реалізації саме такої стратегії може бути самозбереження, невпевненість, високий рівень значущості предмету конфлікту.

Стратегію уникнення частіше обирають люди, яким не до вподоби відкриті зіткнення та конфронтація (адже за них можливі образи, сарказм, роздратованість тощо). На практиці вибір такої стратегії призводить до виграшу, перемоги опонента.

Люди, які обирають стратегію пристосування, часто керуються принципом «Аби мене не чіпали», «Мир за будь-яку ціну». Важливо пам'ятати, що за такої стратегії опонент завжди буде переможцем.

Стратегія досягнення компромісу тільки на перший погляд є беззастережно оптимальною. Але насправді компроміс, базуючись на взаємних поступках, має певні проблемні моменти («підводні каміння»). За відсутності чітких домовленостей, вірі в те, що «і так все всім зрозуміло», може призвести до розчарувань та образ і тільки підвищити конфліктну напругу. Компроміс має бути активним: тобто передбачати чіткий розподіл відповідальності та зобов'язань сторін.

Стратегія співробітництва передбачає спрямованість сторін до спільного вирішення проблем (і саме розглядання ситуації не як протистояння, а як проблеми, яку потрібно вирішити). Ця стратегія є найбільш складною, тому що передбачає не тільки баланс інтересів, але й спрямованість на розвиток стосунків.

Та при цьому можна виділити сильні та слабкі риси, а також найбільш адекватні умови для ефективності кожної зі стратегій. Так, стратегія конфронтації може бути доречною в умовах, коли рішення необхідно прийняти швидко, ситуація є критичною; сторона конфлікту, яка реалізовує такий стиль, має достатньо високий авторитет; ціна прийнятого рішення і наслідків його реалізації мають дуже велику цінність для сторони, що обирає конфронтаційний стиль протистояння.

Уникнення конфліктного протистояння як стратегія поведінки може бути доречною в умовах, якщо прискорення вирішення ситуації може бути загрозливим; напруга протистояння занадто висока; необхідним є час (наприклад для отримання додаткової інформації, зміни зовнішніх умов тощо); недостатніми

є ресурси для вирішення ситуації на даний момент або умови для інших варіантів вирішення ще не визріли.

Якщо ситуація не є дуже значущою, більш важливим є збереження приємних стосунків між опонентами, цінність результату є значно вищою для опонента і правда на його боці, цілком прийнятною буде стратегія пристосування (поступки).

Стратегія співробітництва найбільш ефективна за умови, якщо вирішення ситуації є однаково важливим для всіх сторін протистояння, стосунки між ними є тісними і взаємозалежними, сторони на рівних залучені у протистояння, мають приблизно рівні можливості, ресурси і достатній рівень довіри один одному; також важливо, щоб був простір для маневру інтересів (найчастіше це можливо тільки в разі, якщо предмет конфлікту не є життєво важливим для сторін).

Компроміс як стиль поведінки в конфлікті може бути ефективним, якщо немає інших способів вирішення проблемної ситуації, за умови рівних можливостей і статусу сторін конфлікту, готовності до неостаточного вирішення протистояння, браку часу і необхідності термінових рішень.

Наявність переваг поряд зі слабкими сторонами кожного з стилів (стратегій) поведінки в конфлікті дозволяє стверджувати, що одним з напрямків розвитку навичок конструктивного вирішення конфліктів (управління конфліктами) мав би стати розвиток поведінкової гнучкості – тобто можливості реалізовувати різні стратегії залежно від різних обставин і ситуацій.

Доволі відомою також є так звана *бінарна класифікація поведінкових стратегій* в конфлікті [12]. Такий підхід розділяє способи і стратегічні наміри учасників конфлікту залежно від їхніх спрямувань і очікувань у термінах «виграшу» (перемоги)/«програшу». Конфліктна взаємодія типу «*перемогти-програти*» (англ. «win-lose») передбачає, що результатом конфлікту обов'язково має бути отримана однією з сторін перемога, а іншою, відповідно, – поразка. Такий підхід передбачає, зрозуміло, жорсткість протистояння, часто нерозважливість у засобах досягнення мети, нерівномірність відповідальності за результати (переможець отримує в даному випадку все, включаючи і відповідальність), доволі напружені (а іноді і зруйновані) стосунки. Виправданою така стратегія може бути в

умовах необхідності швидких, відповідальних рішень, впевненості в об'єктивній правоті вибору, що відстоюється, готовності взяти відповідальність за загальні результати.

Стратегія *«програти-програти»* (англ. «lose-lose») обирається в умовах, коли для сторони (або всіх сторін) конфлікту значущим є переживання соціальної справедливості за відсутності можливості перемогти у конфліктному протистоянні. Гірка насолода, треба визнати.

Найбільш стратегічно успішною і продуктивною є активність, спрямована на створення конструктивного результату для всіх сторін протистояння – стратегія *«перемогти-перемогти»* (англ. «win-win»). Зрозуміло, що подібна поведінкова стратегія у конфлікті можлива лише за умови визнання цінності і поваги опонентами один одного, спрямування зусиль в першу чергу, як це не дивно, не на те, щоб перемогти один одного, а на те, щоб перемогти проблему, яка визнається спільною.

2.3 Психологічні основи конструктивного вирішення конфліктів

Поняття конструктивного вирішення конфліктів, умови і прийоми; переговори і посередництво як технології конструктивного вирішення конфліктів: техніка ПРІЗН (послідовних реципрокних ініціатив щодо зниження напруги), метод принципів переговорів; особливості ролі арбітра, посередника (медіатора), помічника у вирішенні конфліктів

Вирішення будь-якого конфлікту передбачає або зміну ситуації (приведення її у відповідність до очікувань сторін конфлікту), або зміну ставлення сторін конфлікту до того, що відбувається, до конфліктної ситуації. *Конструктивне розв'язання конфліктів* передбачає:

- конструктивний характер взаємодії між опонентами (такий, що не має руйнівного впливу на внутрішній психологічний світ людини, враховує її потребу у самоповазі, і, відповідно, передбачає дотримання певних етичних норм комунікації і взаємодії);

- продуктивні результати конфліктного протистояння (розбудову стосунків, конструктивність рішень, творчий характер діяльності і її результатів тощо).

Реалізація такого способу взаємодії і досягнення таких результатів можливе за умови розуміння психологічного змісту конфліктів, механізмів і закономірностей їх розгортання, готовності до реалізації технологій ефективного спілкування, а в разі потреби звернення до третьої сторони для допомоги у вирішенні конфлікту.

Для конструктивного вирішення конфліктів важливим є:

- заходи щодо попередження конфліктного протистояння, до яких (наприклад, в умовах виробництва, бізнес-організації) можна віднести: піклування про відповідність людським потребам умов праці, адекватність системи винагород; чіткість і зрозумілість організації роботи; прозорість правил, дотримання законів, етичних норм; врахування у діяльності очікувань членів організації, робітників, управлінців тощо);

- адекватне розуміння того, що відбувається: змісту протиріч, контексту конфліктної ситуації, прагнень, позицій і мотивацій сторін тощо;

- прагнення створити можливість для задоволення важливих потреб всіх учасників протистояння, створення клімату взаємної довіри і співробітництва (обрання стратегії «виграти-виграти»);

- відсутність поспіху в оцінках, рішеннях, обіцянках;

- критичність щодо власної поінформованості, налаштованість отримувати якісну і повну інформацію;

- усвідомлення і відділення проблеми від особистості (як опонента, так і власної);

- розуміння важливої ролі емоційних переживань, використання прийомів щодо їх регуляції, зниження деструктивного впливу;

- налаштованість шукати нові неординарні рішення;

- налаштованість на збереження людського потенціалу, визнання цінності людської особистості;

- пошук шляхів залучення всіх учасників протистояння у спільну взаємодію як її рівноправних суб'єктів;

- реалізація ефективних способів спілкування.

Серед технологій і способів конструктивного спілкування, які варто використовувати в конфлікті, можна назвати такі:

- для досягнення максимально точного взаєморозуміння інформації варто формулювати повідомлення якомога змістовно, точно, послідовно, лаконічно, використовувати різні прийоми активного слухання і ефективного зворотнього зв'язку (перепитування, уточнення, перефразування почутого, обережний розвиток думок опонента), переконуватись в тому, що все з того, що говорить, є зрозумілим;

- бажано проявляти різні форми поваги і уваги до протилежної сторони (уникати конфліктогенів): уважно, не перебиваючи, вислуховувати, не нав'язувати, не критикувати, не давати порад і не оцінювати, проявляючи зверхність;

- важливою є раціоналізація емоцій: усвідомлення власних і розуміння можливих і наявних емоцій іншої сторони конфлікту, можливість «випустити пару» (розуміти, що така потреба може виникнути), не сприймати все буквально, проявляти емпатію, відволікатись від негативних зовнішніх проявів, пам'ятаючи про спільну проблему, мету; з метою самоконтролю використовувати вербалізацію емоційних станів як власних, так і опонента [19];

- адекватне використання невербальних засобів спілкування: контакту очима, відкритих жестів, міміки, відповідної до мети взаємодії просторово-часової організації спілкування (відповідного розташування по відношенню до партнера, облаштування приміщення, вибір часу і регламенту взаємодії тощо);

- важливо скеровувати зусилля на підтримку здорової самооцінки, як власної, так і опонента;

- сприяти створенню атрактивного образу себе як особистості (психологічної привабливості), на що працюють такі зокрема прийоми, як: прояви поваги, зацікавленості, спілкування як з партнером, доброзичливість, використання відповідних вербальних і невербальних засобів, створення і акцентування позитивних емоцій, звернення на ім'я або на ім'я та по батькові тощо;

- також корисними саме у конфліктному протистоянні є відволікання від болючих питань, підкреслення спільних інтересів, надавання у якості зворотнього зв'язку інформації не

про оцінку і висновки щодо ситуації, а про враження і переживання, які виникають як реакція на висловлене (це змушує опонента наводити більш розгорнуті і більш відповідні аргументи, шукати спільну мову);

- посмішка, демонстрація впевненості без зверхності, доброзичливе почуття гумору також можуть бути доволі вагомими інструментами у конструктивному вирішенні конфліктів.

Одним з найпоширеніших і найдієвіших способів вирішення протистояння, напрацювання домовленостей є *переговори*. Підготовка і проведення переговорів є окремою сферою практичної діяльності, яка часто передбачає наявність спеціальної підготовки учасників. Та основні принципові моменти мають бути знайомі всім, оскільки необхідність проведення різних форм взаємодії, наближених за своєю суттю до переговорного процесу, виникає повсякчасно у разі вирішення конфліктів.

Переговори передбачають проходження певних етапів: підготовки до переговорів, власне проведення переговорного процесу, завершення переговорів. Для початку переговорного процесу важливою є нормалізація стосунків опонентів, зниження емоційної напруги. Одним з методів, що спрямований на вирішення цього завдання, є техніка, запропонована американським соціальним психологом *Чарльзом Осгудом* і відома як техніка ПРІЗН (послідовних реципрокних ініціатив щодо зниження напруги) [12]. Метод передбачає дотримання таких правил у взаємодії сторін: щирі заяви щодо бажання зупинити ескалацію конфлікту; запевнення, що кроки, спрямовані на примирення, обов'язково будуть зроблені; виконання обіцяного; спонукання (але не вимога) опонента до поступок; здійснення поступок впродовж тривалого часу, навіть якщо певний період немає поступок у відповідь, при цьому такі поступки не мають призводити до більшої вразливості сторони, яка їх робить.

Одним з сучасних підходів до проведення переговорів є метод так званих «принципових переговорів», запропонований відомими конфліктологами *Робертом Фішером* і *Уільямом Урі* [18]. Принципи, покладені в основу методу, є такими:

- відмежування людей від проблеми, взаємин з опонентом від проблеми, прояви твердості, жорсткості до проблеми і м'якості до людей;

- спроби ставити себе на місце опонента, намагання побачити проблему, ситуацію з різних точок зору;

- демонстрація готовності розібратися з проблемою;

- увага до інтересів сторін конфлікту, а не до позицій;

- пошук спільних інтересів, доведення важливості власних інтересів, намагання зрозуміти інтереси опонента;

- пошук спільного в інтересах протилежних сторін;

- пошук різних варіантів, відмова від уявлення про можливість лише одного правильного рішення;

- відокремлення оцінки варіантів рішення від їх напрацювання;

- використання об'єктивних критеріїв оцінки, відкритість для доводів, принципів, а не тиску.

Нерідко конфліктне протистояння буває занадто напруженим, а умови діяльності, потреби сторін вимагають якомога швидкого і якісного його вирішення. За таких умов звертаються по допомогу до *третьої сторони* - арбітрів, посередників (медіаторів), помічників, спостерігачів, консультантів. Третя сторона - індивід або група, зовнішня по відношенню до конфлікту, що намагається допомогти у досягненні згоди, вирішенні конфлікту.

Найбільша можливість проявляти владу у вирішенні конфлікту є у *арбітра*. Він вивчає суть проблеми, обговорює її з учасниками конфлікту, а потім на основі власного досвіду, знань, компетентності, користуючись повагою і авторитетом всіх сторін конфлікту, виносить остаточне і обов'язкове для виконання рішення.

Посередник (медіатор) – це той, хто володіючи спеціальними знаннями, бере участь в обговоренні проблем, сприяє створенню атмосфери довіри, можливості учасників протистояння почути і зрозуміти один одного, краще розібратися з проблемою. Остаточне ж рішення приймається самими учасниками конфліктного протистояння.

Помічник зосереджує увагу у своїй допомозі саме на формах і способах конфліктної взаємодії, сприяючи її більш

конструктивному характеру, допомагає в організації зустрічей і переговорів, але не включається у полеміку щодо змісту проблеми і прийняття кінцевого рішення.

Основними принципами конструктивної медіації (посередництва) у конфлікті є: добровільність; рівноправність сторін; нейтральність посередника; конфіденційність [11]. Для здійснення функцій посередника важливими є як високий рівень компетентності з питань змісту предмету конфлікту, певний рівень владних повноважень (для виконання функцій арбітра), так і авторитет, відсутність внутрішнього конфлікту інтересів, адекватна самооцінка, позитивна Я-концепція, комунікативні та організаторські уміння, загальна психологічна культура (для здійснення посередництва в різних його формах).

Отже, конструктивне вирішення конфлікту передбачає як відповідне до загальнокультурних, етичних норм ведення конфліктного протистояння, яке не порушує самоповаги, цілісності особистості учасників конфлікту, так і продуктивність, конструктивність результатів конфлікту. Конструктивне вирішення конфлікту передбачає як адекватність усвідомлення суті і ролі конфлікту, його вчасне діагностування і у разі потреби попередження, розуміння і врахування як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників ескалації і, навпаки, згортання і конструктивного вирішення, так і використання прийомів ефективного спілкування. Одним з дієвих інструментів конструктивного вирішення конфліктів є проведення переговорів і залучення третьої сторони (арбітрів, посередників, медіаторів, помічників).

Питання для самоперевірки

1 Що є змістом управління конфліктами як цілеспрямованої діяльності?

2 Чи можна вважати, що управління конфліктами і запобігання конфліктам це одне й те саме? Чому?

3 Якими є стратегії (стилі) поведінки в конфлікті, виділені К.Томасом і Р.Кілменом?

4 Якими є переваги і недоліки (проблемні аспекти) поведінкових стратегій з моделі Томаса-Кілмена?

5 Якими є умови щодо адекватного, більш ефективного використання тієї чи іншої стратегії з класифікації Томаса-Кілмена?

6 Надайте оцінку ефективності різних видів стратегій вирішення конфліктів, виділених у межах бінарної їх класифікації.

7 Що означає конструктивно розв'язувати конфлікти? Які особливості притаманні конструктивному розв'язанню конфліктів?

8 Які способи поведінки, спілкування можна віднести до технологій конструктивного розв'язання конфліктів?

9 Якими є особливості техніки ПРІЗН (послідовних реципрокних ініціатив щодо зниження напруги)? Якими можуть бути перестороги щодо її використання?

10 Які умови можуть сприяти ефективності переговорів як способу вирішення конфліктів?

11 Які особливості відрізняють підхід «принципових переговорів» Р. Фішера і У. Урі?

12 Якими можуть бути форми участі третьої сторони у вирішенні конфліктів? У чому їх особливості і відмінності?

Теми доповідей та рефератів

1 Управління конфліктами як аспект професійної діяльності сучасного управлінця, менеджера.

2 Перемога в конфліктному протистоянні як проблема.

3 Фактори та умови, що сприяють/заважають реалізації стратегії «перемогти-перемогти» в конфліктному протистоянні.

4 Ефективне спілкування як спосіб і умова конструктивного вирішення конфліктів.

РОЗДІЛ 3. Практикум

3.1 Питання для обговорення, практичні психологічні завдання

Завдання 1

Виділяють такі дії, які є змістом етапу підготовки переговорів:

- усвідомлення сторонами конфлікту своїх потреб і побоювань, а також бажаних результатів конфлікту і переговорів;
- накопичення інформації про зміст конфлікту, про учасників конфліктної взаємодії;
- аналіз можливих варіантів рішень та їх наслідків, міркування про варіанти, які б могли влаштувати кожен сторону конфлікту;
- формулювання межі, за яку не можна заступати у поступках у переговорному процесі;
- спроби зрозуміти інтереси, прагнення, думки власні і протилежної сторони.

Проаналізуйте зміст кожної з представлених дій на етапі підготовки до переговорного процесу, надайте відповідь на питання:

- Яким чином саме ці дії сприяють конструктивності вирішення конфлікту? Чим вони важливі?

Завдання 2

Для ефективності етапу проведення переговорів, змістом якого є пошук та узгодження позицій і мотивів суб'єктів конфлікту, опрацювання компромісних варіантів, пошук консенсусу, вважається, що важливо дотримуватись зокрема таких рекомендацій [11]:

- ставитися до іншої сторони як до рівної і не намагатися підкорити її своїй волі;
- виходити з усвідомлення, що по-справжньому успішні переговори означають виграв всі сторони;
- поважати право іншої сторони мати власну точку зору і не прагнути за будь-яку ціну її переконати;

- бути чітким у своїх висловлюваннях, ставити питання у разі незрозумілих моментів;

- відділяти у сприйнятті особистість від проблеми та ін.

Проаналізуйте зміст кожної з наданих рекомендацій щодо етапу проведення переговорів, надайте відповідь на питання:

- *Яким чином виконання наведених рекомендацій сприятиме конструктивності вирішення конфлікту?*

Завдання 3

Для ефективності етапу проведення переговорів, змістом якого є пошук та узгодження позицій і мотивів суб'єктів конфлікту, опрацювання компромісних варіантів, пошук консенсусу, вважається, що важливо дотримуватись зокрема таких рекомендацій [11]:

- давати знати опоненту, що ви цінуєте і поважаєте запропоновані ним варіанти рішення;

- бути гнучким, не застрягати на одному варіанті вирішення проблеми;

- використовувати частіше слова «і» і «та» замість «але»;

- використовувати різні форми зворотнього зв'язку (перепитування, перефразування тощо).

Проаналізуйте зміст кожної з наданих рекомендацій щодо етапу проведення переговорів, надайте відповідь на питання:

- *Яким чином виконання наведених рекомендацій сприятиме конструктивності вирішення конфлікту?*

Завдання 4

Останній етап проведення переговорів – завершення переговорів – передбачає обов'язкове чітке формулювання і фіксування (письмове у вигляді договору, контракту або усне) таких моментів:

- деталі домовленостей;

- терміни виконання зобов'язань;

- розподіл обов'язків;

- форми контролю.

Проаналізуйте зміст кожного з представлених елементів домовленостей на етапі завершення переговорів, надайте відповідь на питання:

- Чому вважається, що чіткі контракти запобігають майбутнім конфліктам і є не тільки ефективним засобом вирішення конфліктів, але одночасно і засобом їх профілактики?

Завдання 5

Німецькі соціальні психологи Вернер Зігерт і Люсі Ланг у своїй роботі «Керувати без конфліктів» [20] описують можливі помилкові дії, які не дозволяють конструктивно вирішити конфлікт. Серед таких дій вказуються, зокрема, наступні:

- приписування власних помилок опоненту;
- власні потреби не наводяться у повному обсязі;
- одна з сторін конфлікту наполягає на визнанні своєї влади;
- використання знань про найбільш вразливі сторони опонента, найбільш чутливі для нього аспекти і питання;
- пригадування старих образ.

Проаналізуйте зміст кожної з описаних помилкових, з точки зору науковців, дій, надайте відповідь на питання:

- Чому такі дії вважаються помилковими щодо конструктивного вирішення конфлікту? У чому небезпека такої поведінки в конфлікті?

Завдання 6

В колективі одного з підрозділів великої організації працюють декілька працівників рівних за своїми повноваженнями і статусом, виконують подібну роботу. Один з членів колективу працює якісніше і швидше за інших, продуктивність його роботи є вищою. Результати його роботи впливають на більш високі показники досягнень всього колективу. Це розуміє за результатами аналізу роботи підрозділу його керівник і призначає робітникові премію, яку той отримує в кінці року. Інші робітники випадково дізнавшись, що премію отримав тільки цей один працівник, сприймають це як образу і починають звинувачувати свого колегу у підлабузництві, поведінці «проти колективу».

Проаналізуйте зміст описаної ситуації, надайте відповідь на питання:

- Що, на Вашу думку, спричинило конфлікт? Чи можна було б запобігти розвитку конфлікту? Як?

- Якими мають бути дії всіх учасників конфлікту для вирішення його максимально конструктивно?

Завдання 7

Керівник підрозділу дає термінове завдання своїй підлеглий, яке вона одразу ж починає виконувати, а сам їде на об'єкт, який знаходиться в іншому місті. У цей час робітник підрозділу, який відповідає за окремих і дуже важливий напрямок роботи, теж приносить завдання для цієї ж робітниці і теж термінове. Та намагається пояснити, що вже зайнята і не може взятися за нову роботу, не закінчивши першої. Відповідальний робітник дратується, намагається вирішити все через керівника, але того немає на місці, і зв'язку з ним також на цей час немає. Роздратований він кричить на робітницю, загрожує, що вона не розуміє наслідків і т. ін. В результаті знервована робітниця робить декілька неприємних помилок у тій роботі, що їй була доручена керівником, не встигає вчасно, за що отримує догану.

Проаналізуйте зміст описаної ситуації, надайте відповідь на питання:

- Що, на Вашу думку, спричинило конфлікт? Чи можна було б запобігти розвиткові конфлікту? Як?

- Якими мають бути дії всіх учасників конфлікту для вирішення його максимально конструктивно?

3.2 Психодіагностичний практикум

У розділі наведені деякі психодіагностичні методики, проведення яких з метою самодіагностики може дозволити краще зрозуміти власні особливості поведінки в конфліктах, а також усвідомити деякі психологічні якості і характеристики особистості, важливі в контексті конструктивного розв'язання конфліктів. До кожної методики надається інструкція щодо її проведення, а також – рекомендації щодо обробки й інтерпретації результатів.

Опитувальник 1. Чи конфліктна Ви особистість? [11]

Інструкція: прочитайте уважно кожне із запитань та виберіть один з запропонованих варіантів відповіді.

1 У громадському транспорті почалася суперечка на підвищених тонах. Ваша реакція?

а) не беру участь;

б) стисло висловлююся на захист сторони, яку вважаю правою;

в) активно втручаюся, «викликаю вогонь на себе».

2 Чи виступаєте Ви на зборах із критикою керівництва?

а) ні;

б) тільки в разі, якщо маю на те вагомі підстави;

в) критикую з будь-якого питання не тільки керівництво, але й тих, хто його захищає.

3 Чи часто Ви сперечаєтесь з друзями?

а) тільки, якщо ці люди не ображаються;

б) лише з принципових питань;

в) суперечки – моя стихія.

4 Уявіть: Ви стоїте в черзі. Як Ви реагуєте, якщо хтось намагається пройти без черги?

а) обурююся в душі, але мовчу: собі ж дорожче;

б) роблю зауваження;

в) іду вперед і починаю стежити за порядком.

5 Вдома на обід подали недосолене блюдо. Ваша реакція?

а) не підніматиму шум через дурниці;

б) мовчки візьму сільницю;

в) не утримаюся від зауважень, і, мабуть, відмовлюся від їжі.

6 Якщо на вулиці або у транспорті Вам наступили на ногу?

а) з обуренням подивлюся на кривдника;

б) сухо зроблю зауваження;

в) не соромлячись висловлюся, не обмежуючи себе у словах.

7 Якщо хтось із близьких купив річ, яка Вам не сподобалася?

а) промовчу;

б) обмежуся коротким тактовним коментарем;

в) можу поскаржити.

8 Вам не пощастило у лотереї. Як Ви до цього поставитесь?

а) постараюся здаватися байдужим, але в душі дам слово ніколи більше не брати участь у подібних речах;

б) не буду приховувати досаду, але поставлюся до того, що відбулося, з гумором, пообіцявши взяти реванш;

в) програш надовго зіпсує мені настрій.

Обробка та інтерпретація результатів:

Підрахуйте набрані бали виходячи з того, що кожна відповідь: «а» – дорівнює 4 балам, «б» – 2 бали, «в» – 0 балів.

Від 30 до 44 балів. Ви тактовний і миролюбний, вправно запобігаєте суперечкам і конфліктам, уникаєте критичних ситуацій на роботі й вдома. Вислів «Платон мені друг, але істина дорожче» ніколи не був Вашим девізом. Можливо, тому Вас іноді сприймають як занадто м'яку і несміливу людину. Тож, якщо обставини вимагають висловлюватися принципово, наберіться хоробрості і зробіть це.

Від 15 до 29 балів. Вас вважають людиною конфліктною. Але насправді конфліктуєте Ви лише тоді, коли немає іншого виходу та всі інші засоби вичерпані. Ви твердо відстоюєте свою думку, не думаючи про те, як це може вплинути на Ваше службове становище або приятельські стосунки. При цьому Ви скоріше за все не виходите за межі коректності, не принижуетесь до образ. Все це викликає повагу до Вас.

Від 10 до 14. Суперечки і конфлікти – це повітря, без якого Ви не можете жити. Вам подобається критикувати інших. Часто Ваша критика – заради самої критики, а не на користь справі. Дуже важко доводиться тим, хто поряд з Вами – на роботі і вдома. Ваша нестриманість і навіть грубість відштовхує людей. Чи не тому у Вас немає справжніх друзів? Словом, зробіть спробу перебороти свій складний, і, можна сказати, безглуздий характер.

Опитувальник 2. Діагностика особистісної гнучкості/ригідності [11]

Ригідність є однією з найважливіших рис особистості. Ригідність тісно пов'язана з конфліктогенністю поведінки, труднощами у спілкуванні, а також нерідко зумовлює конфліктність як стійку особистісну характеристику. Ригідність зумовлює труднощі (аж до повної нездатності) щодо зміни наміченої людиною програми діяльності в умовах, що об'єктивно вимагають переструктурування діяльності. Ригідність – це

тенденція до непорушності своїх установок, стереотипів, способів мислення, жорсткого їх збереження, нездатність змінювати поведінку і власну точку зору (у тому числі і визнавати помилки).

Інструкція: дайте, будь ласка, відповідь на кожне запитання – «так» або «ні».

1 Чи корисно читати книги, в яких містяться думки, протилежні моїм власним?

2 Мене дратує, коли відволікають від важливої роботи (наприклад, просять поради).

3 Свята потрібно відзначати з родичами.

4 Я можу бути у дружніх відносинах з людьми, чиї вчинки не схвалюю.

5 У грі я вважаю за краще вигравати.

6 Коли я поспішаю, я не в змозі думати ні про що інше, окрім як швидше доїхати.

7 Мені важче зосередитися, ніж іншим.

8 Я багато часу приділяю тому, щоб всі речі були на своїх місцях.

9 Я дуже напружено працюю.

10 Непристойні жарти нерідко викликають у мене сміх.

11 Упевнений, що за моєю спиною про мене пліткують.

12 Мене легко переспорити.

13 Я вважаю за краще ходити відомими маршрутами.

14 Все своє життя я суворо дотримуюсь принципів, заснованих на почутті обов'язку.

15 Часом мої думки проносяться швидше, ніж я встигаю їх висловити.

16 Буває, що чиясь безглузда помилка викликає у мене сміх.

17 Буває, що мені в голову приходять погані слова, часто навіть лайки, і я не можу ніяк їх позбутися.

18 Я упевнений, що у мою відсутність мене обговорюють.

19 Я спокійно виходжу з будинку, не турбуючись про те, чи замкнуті двері, чи вимкнене світло, газ та ін.

20 Найважче мені у будь-якій справі - це почати.

21 Я практично завжди стримую свої обіцянки.

22 Не можна суворо засуджувати людину, що порушує формальні правила.

23 Мені часто доводилося виконувати розпорядження людей, що набагато менше знають, ніж я.

24 Я не завжди говорю правду.

25 Мені важко зосередитися на певному завданні або роботі.

26 Дехто налаштований проти мене.

27 Я люблю доводити те, що почав, до завершення.

28 Я завжди прагну не відкладати на завтра те, що можна зробити сьогодні.

29 Коли я йду вулицею, я часто помічаю зміни у навколишньому оточенні (підстрижені кущі, нові рекламні щити тощо).

30 Іноді я так наполягаю на своєму, що люди втрачають терпіння.

31 Іноді знайомі жартують з моєї акуратності, педантичності.

32 Якщо я не маю рації, я не серджуся.

33 Зазвичай мене насторожують люди, які ставляться до мене більш доброзичливо, ніж я очікував.

34 Мені важко відволіктися від розпочатої справи навіть ненадовго.

35 Коли я бачу, що мене не розуміють, я легко відмовляюся від наміру довести те, що хотів.

36 У важкі моменти я вмю попіклуватися про інших.

37 Мене тягне змінювати місця і я щасливий, коли блукаю де-небудь або подорожую.

38 Мені нелегко переключитися на нову справу, але потім, розібравшись, я справлюся з нею краще за інших.

39 Мені подобається детально вивчати те, чим я займаюся.

40 Мати або батько примушували підкорятися мене навіть тоді, коли я вважав це нерозумним.

41 Я вмю бути спокійним і навіть трохи байдужим, побачивши нещастя інших людей.

42 Я легко переключаюся з однієї справи на іншу.

43 З усіх думок із дискусійного питання тільки одна дійсно є слухною.

44 Я люблю доводити свої вміння і навички до автоматизму.

45 Мене легко захопити новими ідеями, технологіями.

46 Я намагаюся добитися свого незважаючи на обставини.

47 Під час монотонної роботи я мимовільно починаю змінювати спосіб дії, навіть, якщо це деколи погіршує результат.

48 Люди деколи заздять моєму терпінню.

49 На вулиці, в транспорті я часто розглядаю людей.

50 Якби люди не були налаштовані проти мене, я б досяг в житті набагато більшого.

Обробка та інтерпретація результатів

Підраховується кількість відповідей окремо за таким «ключем»:

«так» – 2, 3, 5, 7, 10, 12, 15, 16, 17, 19, 21, 22, 24, 25, 28, 29, 32, 35, 36, 37, 41, 42, 45, 47, 49;

«ні» – 1, 4, 6, 8, 9, 11, 13, 14, 18, 20, 23, 26, 27, 30, 31, 33, 34, 38, 39, 40, 43, 44, 46, 48, 50.

За кожний збіг відповіді з «ключем» нараховується 1 бал.

Результат *від 0 до 13* – мобільний, гнучкий, схильний до змін, низький рівень ригідності;

від 14 до 27 – проявляє риси як ригідності, так і мобільності, гнучкості (середній рівень ригідності);

від 28 до 40 – ригідний, схильний до стереотипів і жорстких установок, несхильний до змін у своїй позиції і зміни точки зору або стилю поведінки (висока ригідність).

Опитувальник 3. Оцінка тактики переговорів у конфліктах [5, с. 385-386]

Інструкція: у кожному питанні тесту виберіть, відзначивши свій вибір, відповіді «А» або «Б».

Текст опитувальника

1	А	Звичайно я досягаю свого.
	Б	Частіше я прагну знайти точки зіткнення.
2	А	Я намагаюся уникнути неприємностей.
	Б	Коли я доводжу свою правоту, на дискомфорт партнерів не звертаю уваги.
3	А	Мені неприємно відмовлятися від своєї точки зору.
	Б	Я завжди прагну зглянутися на становище іншої людини.

4	А	Не варто хвилюватися через розбіжності з іншими людьми.
	Б	Розбіжності з іншими завжди хвилюють мене.
5	А	Я прагну заспокоїти партнера і зберегти з ним нормальні відносини.
	Б	Завжди слід доводити свою точку зору.
6	А	Завжди слід шукати спільне з точкою зору співрозмовника.
	Б	Слід прагнути здійснення своїх задумів.
7	А	Я повідомляю свою точку зору і прошу партнера висловити його думки.
	Б	Краще продемонструвати перевагу своєї логіки міркування, аніж дослухатися до чиєїсь.
8	А	Найчастіше я намагаюся переконати іншу людину в своїй правоті.
	Б	Найчастіше я намагаюся зрозуміти точку зору іншої людини.
9	А	Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.
	Б	Розмовляючи, я стежу за розвитком думок іншої людини.
10	А	Я відстоюю свою позицію до кінця.
	Б	Я схильний (на) змінити позицію, якщо мене переконують.

Обробка та інтерпретація результатів

Порахуйте кількість збігів згідно із ключем. За кожний збіг нарахуйте собі 1 бал.

Протидія (П) — 1А, 2Б, 3А, 4А, 5Б, 6Б, 7Б, 8А, 9А, 10А.

Співпраця (С) — 1Б, 2А, 3Б, 4Б, 5А, 6А, 7А, 8Б, 9Б, 10Б.

Визначте, яка саме тактика переговорів в конфлікті переважає у Вашій поведінці (протидіяти або співпрацювати). Тактика протидії (конкуренції, конфронтації) орієнтована на прагнення будь-що домогтися перемоги, довести своє. Тактика співпраці передбачає спільне (колегіальне) вирішення конфліктної ситуації з опорою на співпрацю, кооперацію. Зазвичай, друга тактика приносить більш продуктивні результати.

Опитувальник 4. Оцінка рівня контактності особистості [5, с. 386–388]

Інструкція: чи можете Ви встановлювати контакти з іншими людьми? Легко або складно Вам це дається? Дайте відповіді на запитання тесту та отримайте відповідь на означені питання.

Текст опитувальника

1 Звичайно, я спокійно перенесу надмірно сконцентрованих на собі й самозадоволених людей, навіть тоді, коли вони вихваляються або в інший спосіб показують, якої високої думки вони про себе:

- а) так, твердження абсолютно правильне;
- б) правильно, але наполовину;
- в) ні, неправильно.

2 Я сумніваюся в чесності людей, які проявляють більше дружелюбності, ніж я розраховував (ла):

- а) згодний (на);
- б) невпевнений (а);
- в) незгодний (на).

3 Якщо хто-небудь розсердився на мене, то я:

- а) роблю спробу його (її) заспокоїти;
- б) не знаю, що зробив (ла) би;
- в) сам (а) розсердився (лася) би.

4 Немає абсолютно поганих людей, просто треба прагнути зрозуміти людину, і вона відповість добром:

- а) згодний (на);
- б) невпевнений (на);
- в) незгодний (на).

5 Коли роблять спробу керувати мною, я навмисне роблю все навпаки:

- а) саме так і вчиняю;
- б) невпевнений (на);
- в) не проявляю незадоволеності.

6 Якщо керівництво або члени сім'ї в чомусь мені дорікають, то, як правило, відстоюю свою точку зору:

- а) згодний (на);
- б) невпевнений (на);
- в) незгодний (на).

7 Іноді жартома я роблю яке-небудь (іноді невдале) зауваження тільки для того, щоб здивувати людей і подивитися, як вони відреагують:

- а) так, буває;
- б) складно відповісти;
- в) ні, ніколи так не роблю.

8 Мені подобається ретельно продумувати, як вплинути на інших людей, щоб вони допомогли мені досягти моєї цілі:

- а) згодний (на);
- б) невпевнений (на);
- в) незгодний (на).

9 Якщо моє вдале зауваження залишилося непоміченим:

- а) я не повторюю його;
- б) складно відповісти;
- в) повторюю своє зауваження знову.

10 Іноді я засмучуюся через те, що люди кажуть про мене погані речі поза очі, ще й без всяких на те підстав:

- а) так, згодний (на);
- б) не знаю, що відповісти;
- в) ні, не згодний (на).

Обробка результатів. Порахуйте кількість збігів згідно із ключем. За кожний збіг з варіантами «А» та «В» нарахуйте собі 2 бали. Відповідь «Б» – завжди 1 бал.

А	2, 5, 7, 8, 10
В	1, 3, 4, 6, 9

Інтерпретація результатів

Менше ніж 5 балів. Ви висококонтактна, лагідна, не схильна до заздрощів людина, легко ладнаєте з оточенням. Ви знаєте собі ціну, ставите перед собою складні завдання, але не намагаєтесь будь-що перевершити оточення. Вмієте співпрацювати в групі. Про людей, як відсутніх, так і присутніх, завжди висловлюєтесь добре, більше схильні їх захищати, ніж засуджувати. Якщо інша людина намагається Вас образити, зазвичай їй це не вдається.

Сума від 6 до 12 балів. Вам легко встановлювати контакти з іншими, якщо у Вас є таке бажання. З одного боку, Ви достатньо

гнучка у стосунках з іншими людьми особистість, але, незважаючи на очевидні факти, повільно змінюєте думки та ставлення до інших людей. Ви відкриті для компромісних рішень, конфліктні стосунки для Вас є швидше тактикою, ніж способом життя. Водночас встановлення нових стосунків потребує певного часу – перш ніж перейти на дружні відносини, Ви якийсь час вивчаєте людину, і тільки згодом розкриваєтесь перед нею.

Сума від 13 до 20 балів. Контактувати з іншими людьми Вам не завжди легко. Найчастіше подібний результат мають обережні, схильні до недовірливості та підозрливості люди, які мають сумніви у своїй безпеці (в тому числі й психологічній). Ваша гордість не допускає можливості бути беззахисним. Саме тому, Ви завжди готові до боротьби, очікуєте виникнення конфлікту й тим самим нерідко провокуєте його самі. Хоча Ви добре володієте прийомами «супротивників», вмієте управляти оточенням, добиватися своїх цілей, попри психологічні особливості та внутрішній світ співрозмовників. Саме це часто заважає Вам налагоджувати контакти з оточенням.

Сума більше ніж 20 балів. Для Вас конфлікт – спосіб життя. Вам важко встановлювати позитивні відносини з іншими людьми.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Алексєенко Н. В. Конфліктологічна компетентність майбутнього інженера: теорія і практика. *Директор школи, ліцею, гімназії : Всеукраїнський науково-практичний журнал. Спец. тематич. вип. «Міжнародні Челпанівські психолого-педагогічні читання»*. Київ : Гнозис, 2019. № 2. Том I (24). С. 181-190.

2 Галаган В. Я., Орлов В. Ф., Отич О. М. Конфліктологія : конспект лекцій для підготовки магістрів усіх форм навчання. Київ : ДЕГУТ, 2008. 293 с.

3 Грицюк К. Чому виникають конфлікти? *Психолог*. 2007. № 25-27. С. 78-79.

4 Гришина Н. В. Психология конфликта : учеб. пособ. Санкт-Петербург; Москва; Нижний Новгород : Питер, 2002. 464 с. (Бібл. шифр 88ББК Г859).

5 Долинська Л. В., Матяш-Заяц Л. П. Психологія конфлікту : навч. посіб. Київ : Каравела, 2017. 304 с.

6 Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.

7 Казимиренко В. П. Соціальна психологія організацій. Київ : МЗУУП, 1993. 384 с.

8 Калениченко Р. А., Харіна О. Є., Доценко К. М. Основи психології та конфліктології для фахової підготовки економістів : навч. посіб. Ірпінь, 2016. 308 с.

9 Коваленко Д. В. Конфліктологія : навч. посіб. Харків : Точка, 2012. 221 с.

10 Котлова Л. О. Психологія конфлікту: курс лекцій. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 112 с.

11 Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика. Київ : Професіонал, 2006. 416 с.

12 Орлов В. Ф., Отич О. М., Фурса О. О. Психологія конфлікту : навч.-метод. посіб. для підготовки магістрів усіх форм навчання. Київ : ДЕГУТ, 2008. 422 с.

13 Психологія конфлікту: комплекс навч.-метод. забезпечення підготовки бакалаврів всіх спеціальностей / Укл.: М. О. Кононець. Київ : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2017. 48 с.

14 Свидрук І. І., Миронов Ю. Б. Психологія управління та конфліктологія : підручник. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.

15 Сивогракова З. А., Алексеєнко Н. В. Психологія управління : конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2014. 41 с.

16 Шейнов В. Управление конфликтами. Санкт-Петербург : Питер, 2014. URL : http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8479379

17 Штифурак В. Є. Психологія управління та конфліктологія : навч. посіб. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2017. 252 с.

18 Fisher R., Ury W. Getting to YES Negotiating an agreement without giving in. URL : https://www.fd.unl.pt/docentes_docs/ma/AGON_MA_25849.pdf

19 Shapiro D. L. Negotiating Emotions URL :
https://www.gevim.co.il/wp-content/uploads/2014/01/nego_20emotions.pdf

20 Siegert W., Lang L. Führen ohne Konflikte. Teil 1,2,3.
ExpertVerlag, 1987. 335 s.

З. А. Сивогракова, Н. В. Алексеєнко

ПСИХОЛОГІЯ КОНФЛІКТІВ.
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВИМІР
УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Конспект лекції

Відповідальний за випуск Сивогракова З. А.

Редактор Решетилова В. В.

Підписано до друку 19.06.20 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 2,5. Тираж 10. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Український державний університет
залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.