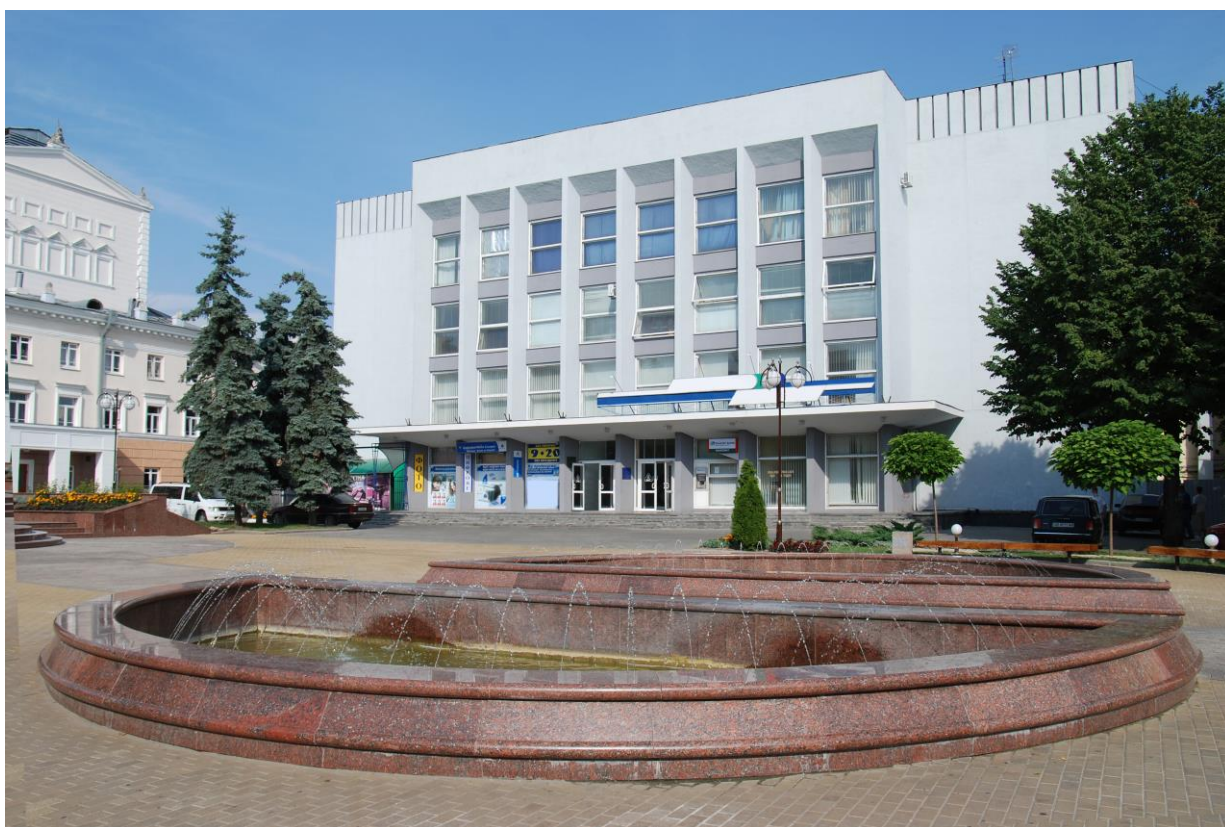


*Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації
працівників органів державної влади, органів місцевого
самоврядування, державних підприємств, установ
і організацій Вінницької області*

Штифурак В. С.

**Конфлікти в управлінській діяльності та
способи їх розв'язання**

Навчально-методичний посібник



**Вінниця
2013**

*Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації
працівників органів державної влади, органів місцевого
самоврядування, державних підприємств, установ
і організацій Вінницької області*

Штифурак В. С.

**Конфлікти в управлінській діяльності та
способи їх розв'язання**

Навчально-методичний посібник

**Вінниця
2013**

УДК 159.964.21:005.574(075.8)

DOI: <https://doi.org/10.31652/159.964.21-1-78>

Схвалено навчально-методичною радою Центру. Протокол № 43 від 4 вересня 2013 року

Посібник підготував:

Штифурак В. С., доцент кафедри психології Вінницького державного педагогічного університету ім. М. Коцюбинського, кандидат педагогічних наук

Рецензенти:

Кириленко В. В., доцент Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, кандидат психологічних наук;

Лойко Л. С., доцент Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, кандидат психологічних наук

Упорядник:

Лозовська Н. Є., вчений секретар навчально-методичного відділу Центру

Штифурак В. С. Конфлікти в управлінській діяльності та способи їх розв'язання : навчально-методичний посібник. Вінниця : ВДПУ, 2013. 78 с.

DOI: <https://doi.org/10.31652/159.964.21-1-78>

У навчально-методичному посібнику розкрито психологічну природу конфлікту, особливості його перебігу в управлінській діяльності, представлено програму тренінг-семінару «Як успішно вирішувати конфлікт?», показано шляхи вирішення та запобігання конфліктів в управлінській діяльності.

Посібник призначений для менеджерів виробництва, державних службовців органів виконавчої влади, посадових осіб органів місцевого самоврядування, всіх, хто цікавиться проблемами управління.

ЗМІСТ

1.	Вступ	4
2.	Конфлікт та його сутнісні характеристики	5
3.	Гене́за конфлі́кту	12
4.	Міжособистісні конфлікти	19
5.	Динаміка конфлікту	21
6.	Попередження конфліктності в професійній діяльності менеджера	26
7.	Програма тренінг-семінару «Як успішно вирішувати конфлікт?»	37
8.	Література	63
9.	Додаток	66
10.	Термінологічний словник	70

Вступ

Конфлікти є невід'ємною складовою людського життя, вони відіграють значну роль як у розвитку окремої особистості, так і у розвитку суспільства.

Останнім часом конфлікт став невід'ємною частиною суспільних відносин. Він присутній як у явних, так і в латентних формах. Ось чому сьогодні все більше уваги приділяється питанням гармонізації соціальних відносин, орієнтирам на досягнення суспільної злагоди, пошукам компромісного вирішення суперечливих питань.

Для того, щоб використати позитивні можливості конфліктів та мінімізувати їхній негативний вплив, кожна людина має оволодіти певною сумою теоретичних знань та практичних навичок поведінки у різноманітних конфліктних ситуаціях.

За своєю соціально-психологічною природою конфлікт є наслідком і проявом гострих суперечностей у споріднених видах діяльності і спілкуванні людей. Сутність конфлікту полягає у зіткненні протиправних позицій, інтересів, цілей та у протиборстві сторін у процесі міжособистісної (міжгрупової) взаємодії. Ось чому недостатньо однієї констатації протиріччя суспільного життя. Важливо мати систему знань про причини загострення цих протиріч, про можливості їх попередження, вирішення, а також визначити шляхи втілення в життя цих знань кожною людиною у тій чи іншій сфері державного управління.

Отже, завдання вивчення конфліктів багатогранні. Кожен вилучає із цього вивчення користь для себе. Людина отримує навички того, як жити з конфліктом, знаючи про його стимулюючий вплив у тих випадках, коли він розвивається у певних межах, і розуміючи його руйнівний характер, коли він виходить за ці межі. Політичний діяч і юрист отримують відомості про прецеденти, що мають для представників цього виду діяльності особливе значення. Підприємець знайомиться з тим, як розвивається конкуренція в умовах ринку. Профспілковий діяч дізнається про методи захисту інтересів своєї професійної групи.

Конфлікти відіграють у житті людей, народів і держав більше значення, ніж хотілося б самим людям: усі бажають миру, але кожен прагне його по-своєму, і у результаті цього «по-своєму» виникає неспівпадання інтересів.

Розвиток прогресивних тенденцій у житті суспільства, подальший розвиток і функціональна діяльність його членів неможливі без уміння ефективно вирішувати проблеми, що виникають, попереджувати появу інших. Саме ці потреби спонукали до утворення окремої науки, що займається вивченням теорії і практики попередження, урегулювання і передбачення конфліктів і конфліктних ситуацій на всіх рівнях взаємодії людей – конфліктології.

У нашій країні конфліктологія тривалий час не визнавалася і не розвивалася, оскільки існувала думка, що конфлікти не властиві нашому суспільству. Однак різні конфлікти відбувалися і відбуваються і в побутовій, і в правоохоронній, і в політичній та інших сферах діяльності громадян, і вивчати їх у край необхідно. Недостатність знань у цій галузі явно виявилася сьогодні, коли в країні почали розвиватися політичні, регіональні, економічні, міжособистісні, виробничі, екологічні та інші види конфліктів. Особливо це відчули фахівці, які за родом своєї діяльності покликані вирішувати різноманітні управлінські рішення,

передусім – державний службовець, посадова особа органів місцевого самоврядування. Відомо, що забезпечення повноцінної життєдіяльності, підтримання нормального функціонування, цілеспрямоване регулювання системи (в різних її аспектах) неможливе без успішного управління. При цьому слід пам'ятати – для того щоб управляти, необхідно, по-перше, **впливати**, по-друге, **бачити, усвідомлювати мету цього впливу**. Без глибокого розуміння психології міжособистісних конфліктів, їх динаміки і способів вирішення досягти такої мети надзвичайно важко, а в окремих випадках неможливо.

Найважливіше наше завдання – показати, насамперед, багатогранність, різноплановість та неоднозначність конфліктів, які є у житті кожної сучасної людини, показати шляхи вирішення та запобігання конфліктів в управлінській діяльності.

Конфлікт та його сутнісні характеристики

Володіючи тілесними, природними властивостями, людина може себе реалізувати лише у діяльнісних суспільних зв'язках із іншими людьми. Подвійна детермінація природними і культурними чинниками перетворює життя індивіда у проблему, що не має готових рішень.

Вирішення тієї чи іншої проблеми приводить досить часто до виникнення протиріччя між сторонами, які беруть участь у ній. Однак не кожне неспівпадання інтересів, поглядів, думок є конфліктом.

У чому витоки того, що сталося? Як поведеться в складній ситуації? Чи треба наполягати на своїй точці зору, чи краще поступитися, щоб завоювати більш привабливі позиції, які можна буде з успіхом використати у майбутньому?

Відповісти на ці питання можна тоді, коли знаєш, що таке конфлікт [7].

Конфлікт (лат. *conflictus* – зіткнення) – зіткнення протилежно напрямлених цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії.

Аналіз визначень конфлікту, що містяться у різних сучасних словниках та енциклопедіях, дає можливість відмітити їхню схожість. Зазвичай зміст поняття «конфлікт» розкривають через такі значення:

- 1) стан відкритої, часто затяжної боротьби; битва або війна;
- 2) стан дисгармонії у стосунках між людьми, ідеями чи інтересами; зіткнення протилежностей;
- 3) психічна боротьба, яка виникає як результат одночасного функціонування взаємно виключних імпульсів, бажань або тенденцій;
- 4) протистояння характерів або сил у літературному або сценічному творі, особливо головна позиція, на якій будується сюжет.

Конфлікти можуть бути прихованими або явними, але в основі їх завжди лежить відсутність згоди. Тому визначимо конфлікт як *відсутність згоди* між двома і більше сторонами, особами чи групами.

Головну роль у виникненні конфліктів відіграють так звані *конфліктогени* – слова, дії або бездіяльність, що сприяють виникненню та розвиткові конфлікту, тобто ті, що призводять до конфлікту безпосередньо.

Для терміна «конфлікт» характерне таке:

1. Наявність двох або більше учасників з протилежними або неспівпадаючими

інтересами.

2. Кожен із учасників має аргументацію і засоби захисту своїх інтересів.

3. Кожен учасник конфлікту трансформує свій стан у залежності від ситуації, що складається, на яку чинить вплив протилежна сторона.

У науковій та публіцистичній літературі поняття конфлікту неоднозначне, тому існує багато визначень «конфлікту». Як правило, його сутність визначається через протиріччя як найбільш загальне поняття.

Однак протиріччя і конфлікт не слід розглядати як синоніми, тому що протиріччя, протилежності, відмінності – це необхідні, але не достатні умови конфлікту. Протилежності і протиріччя перетворюються у конфлікт, коли починають взаємодіяти сили, які виступають їх носіями. Отже, конфлікт – це прояв об'єктивних і суб'єктивних протиріч, які проявляються у протиборстві їх носіїв (або сторін).

Конфлікт відрізняється наявністю поляризації інтересів учасників, їх цілей, зорієнтованих або на підтримку рівноваги в умовах зовнішніх впливів, або на досягнення переваг і нанесення збитків супернику шляхом раціонального використання власних засобів і ресурсів.

Близькими до поняття конфлікт є такі поняття, як змагання, конкуренція. У зазначених випадках також має місце протиборство сторін, але, як правило, воно не є загостреним до ступеня ворожнечі, а якщо така ворожнеча й має місце (при конкуренції), то вона не переходить в обопільні дії, які шкодять законній поведінці й діяльності іншої сторони. При цьому дії сторін позитивні, кожна діє, прагне досягти успіху і тим самим обійти суперника, угамування опонента не є самоціллю; хоча виникнення конфлікту і не виключається у ході зазначених дій. Отже, конфлікт і змагання не ідентичні поняття, хоча змагання можуть перерости у конфлікт. Так і в конкуренції – сторони можуть дійти до прямого тиску одна на одну.

Окремо слід сказати про ігри, зокрема, спортивні ігри (боротьбу, бокс, фехтування, футбол, хокей, баскетбол та інші). Ці ігри становлять собою своєрідну імітацію конфлікту. Із закінченням гри припиняються і «конфліктні» взаємини.

Поняття «конфлікт» тісно пов'язано з поняттям «сумісність». Сумісність є двополюсним феноменом: ступінь її змінюється від повної сумісності членів групи до повної їх несумісності. Позитивний полюс виявляється у згоді, у взаємній задоволеності, негативний полюс частіше виявляється як конфлікт. Згода або конфлікт можуть бути не лише наслідком сумісності або несумісності, але й їх причиною: ситуаційні прояви згоди сприяють підвищенню сумісності, виникнення конфліктів – її зниженню.

Досить часто конфлікт ототожнюють з таким поняттям як суперечка. Але це не зовсім вірно. Оскільки суперечка – це публічне обговорення проблем, які дуже цікавлять учасників, викликане бажанням як можна глибше, ґрунтовніше розібратися у питаннях, що обговорюються; це зіткнення різних точок зору в процесі доводу і спростування.

Від поняття конфлікт слід відрізнити поняття «конфліктність».

Під конфліктністю слід розуміти частоту (інтенсивність) конфліктів, що спостерігаються у даної особистості або в даній групі. Розрізняють кілька видів конфліктності: ділову, внутрішньоособистісну і міжособистісну.

Ділова конфліктність носить конструктивний, мобільний характер – вона зникає, як тільки зникає предмет суперечки, як тільки вирішується проблема або завдання, що викликали зіткнення суджень і думок.

Особистісна або міжособистісна конфліктність носить стійкий, інерційний характер. Вона може бути наслідком ділової конфліктності, коли принципові розбіжності на функціональній основі перетворюються у взаємну особистісну неприязнь, але може бути й результатом психологічної несумісності, несумісності характерів, інтересів, поглядів, коли зіткнення між людьми відбуваються з будь-якого приводу або навіть без усякого приводу. Подібного роду конфліктність може бути названа «дрімаючою». Вона може виявлятися у виникаючих час від часу взаємних суперечках, у сліпій та підсвідомій протидії опоненту, якщо навіть він правий, у принесенні інтересів спільної справи у жертву несвідомому прагненню досадити йому.

Ділова конфліктність є супутником демократичного, колегіального стилю керівництва й показником життєздатності й творчих можливостей колективу, якщо, звичайно, вона не породжена відсутністю колегіальності (анархією) або слабкою організованістю колективу. При авторитарному стилі керівництва ділова конфліктність або відсутня, або трансформується в різні форми міжособистісних конфліктів.

У колективі з високим рівнем духовної й моральної культури наявність виробничих проблем і завдань веде до появи внутрішньоособистісної конфліктності, тобто люди наодинці з собою вагаються у правильності своєї позиції, стоять перед необхідністю вибору альтернативних рішень, сваряться самі з собою тощо. Виникає феномен внутрішнього конфлікту особистості.

Якщо внутрішньоособистісна конфліктність є результатом не слабкості характеру, а високої духовної культури особистості, то вона полегшує рішення ділових конфліктів і багато в чому попереджує міжособистісні зіткнення. Іншими словами, люди високої культури прагнуть зрозуміти один одного (позицію й логіку опонента) або вони знаходять оптимальний варіант розв'язання потенційного конфлікту, не доводячи його до реального, або виходять на реальний конфлікт без зайвих зіткнень, з економією душевних сил своїх і свого опонента. Чим вищий рівень моральної культури людей, тим більше розвинута їх здатність усвідомлювати конфліктні ситуації, тим менше між-особистісних конфліктів у колективі й тим ефективніше їх розв'язання в інтересах спільної справи.

У найзагальнішому вигляді конфлікт можна визначити як процес різкого загострення протиріччя й протидії двох або більше учасників у вирішенні проблеми, що має особисту значущість для кожного з його учасників.

Конфліктологія наразі перебуває на етапі виділення в самостійну науку. У таких умовах одним із першорядних завдань класифікації є уточнення меж тієї множини конфліктів, які є об'єктами науки та виділення найзагальніших структурних одиниць в об'єктному полі конфліктології.

А. Я. Анцупов та А. І. Шипілов [1] розробили базисну типологію конфліктів. Усі конфлікти вони розділили на дві великі групи – ті, які відбуваються за участю людини, та зооконфлікти. Конфлікти, які відбуваються за участю людини, своєю чергою, поділяють на дві групи:

1) соціальні:

- міжособистісні – між особистістю та групою;
- між малими соціальними групами – між середніми соціальними групами;
- між великими соціальними групами – міждержавні (між окремими державами – між коаліціями держав);

2) внутрішньоособистісні:

- між «хочу» та «хочу» – між «можу» та «не можу»;
- між «хочу» та «не можу» – між «потрібно» та не «потрібно»;
- між «хочу» та «потрібно» – між «потрібно» та «не можу».

Зооконфлікти вони поділяють на інтропсихічні та зоосоціальні (між двома тваринами, між твариною та групою, між групами тварин).

Конструктивні конфлікти виражаються у принципових суперечках, дискусіях. Деструктивні виявляються у інтригах, чварах, сварках.

Із погляду мотиву конфлікти поділяють на [13]:

- 1) особисті;
- 2) групові;
- 3) програмні (близькі, віддалені);
- 4) відкриті - приховані.

У динамічному аспекті конфлікти бувають:

- 1) стихійні;
- 2) заплановані:
 - спровоковані;
 - ініціативні.

Залежно від етапу перебігу конфлікти перебувають:

- 1) на етапі існування та розвитку:
 - короткочасні;
 - тривалі;
 - затяжні;
- 2) на етапі усунення:
 - керовані;
 - слабо керовані;
 - некеровані;
- 3) на етапі згасання:
 - ті, які спонтанно припиняються;
 - ті, які припиняються під дією засобів, знайдених сторонами конфлікту;
 - ті, які вирішуються лише при втручанні зовнішніх сил.

У тактичному плані конфлікти бувають:

- 1) виправдані;
- 2) невинуваті.

Для характеристики конфлікту необхідно визначитися у таких вихідних поняттях, як: «предмет конфлікту», «об'єкт конфлікту», «суб'єкт конфлікту», «учасник конфлікту», «межа конфлікту» тощо.

Предмет і об'єкт конфлікту – це ті поняття, які надають можливість більш чітко визначити сутність і спрямованість конфлікту.

Предмет конфлікту – це те основне протиріччя, заради вирішення якого

суб'єкти вступають у протиборство. Наприклад:

— предмет морального конфлікту – мораль, моральна категорія, цінність, яка вважається нормою існування;

— предмет кроскультурного конфлікту – ідейні розбіжності між західною європейською культурою і східноісламською культурою стосовно правил поведінки людей у громадських місцях. Так, досить часто виникають конфлікти між туристами із Франції і сунітами Саудівської Аравії, або туристами із Німеччини і шиїтами.

Із визначення предмету конфлікту починається пошук шляхів його вирішення. Нашарування проблем у конфлікті може зробити сам предмет конфлікту без чітких меж, дифузним. Предмет конфлікту може розпастися на більш часткові предмети (довготривалі сімейні чвари або міжнаціональні конфлікти). Зокрема, основний предмет правового конфлікту – принципи і норми права. Останні можуть бути двоякого характеру:

- юридичні принципи і норми права, встановлені або санкціоновані державою;
- правила загального характеру.

Це правила, що склалися в суспільній практиці, обов'язкові, але не зафіксовані офіційно і не санкціоновані владою (юридично), що є елементами цивільного права. Характер принципів і норм права, як правило, позначається на предметі конфлікту.

Предмет конфлікту характеризується такими особливостями:

- він може бути або матеріальним, або ідеальним;
- завжди досить значимий для учасників протидії, хоча ця значимість може бути чисто ситуативною;
- з практичної точки зору подолання значних труднощів при визначенні предмету в реальному конфлікті звичайно виправдовується і компенсується можливістю більш або менш точно спрогнозувати поведінку протилежної сторони, оскільки предмет конфлікту є одним із чинників, який визначає цю поведінку.

Об'єкт конфлікту – це конкретна матеріальна або духовна цінність, до володіння або використання якої прагнуть обидві сторони конфлікту. Усі об'єкти можна поділити на **три види**.

1. Об'єкти, які не можуть бути поділені на частини, володіння ними спільно з ким-небудь неможливо.
2. Об'єкти, які можуть бути поділені у різних пропорціях між учасниками конфлікту.
3. Об'єкти, якими обидва учасники конфлікту можуть спільно володіти. Це ситуація «вигаданого конфлікту».

Об'єктом конфлікту може бути будь-який елемент матеріального світу, здатний стати предметом особистих, групових, суспільних, державних інтересів. Як зазначає Н. С. Розов, «в усіх конфліктах мова йде про дві речі, або навіть про одну: про ресурси і про контроль над ними. ...Ресурси можна поділити на матеріальні й духовні. А останні, у свою чергу, диференціювати на складові» [7, с.62].

Об'єкт конфлікту в конкретній системі відносин – це завжди якийсь дефіцитний ресурс. Компенсація цього дефіциту ресурсів може усунути випадково виниклу проблему. Однак конфлікт може й не мати явного об'єкту.

Тому, поряд з «об'єктними» конфліктами виділяють категорію «безоб'єктних» конфліктів.

Визначити об'єкт у конкретному конфлікті досить складно. Це зумовлено передусім тим, що суб'єкти і учасники конфлікту, дбаючи про свої реальні або удавані цілі, можуть приховувати, маскувати, підмінити шукані мотиви, які підштовхнули їх до протидії. Наприклад, у політичній протидії об'єктом конфлікту є реальна влада у суспільстві, але кожен із суб'єктів політичної протидії прагне домогтися максимально можливих благ для своїх виборців.

Маніпуляція об'єктом здатна принести значні переваги одній стороні та суттєво ускладнити становище іншої. Наприклад, людина, яка скоїла вбивство, може бути виправдана судом, якщо захист доведе, що її підзахисний вимушений був застосувати зброю з метою самооборони. Іноді сам суб'єкт конфлікту не повною мірою усвідомлює реальні мотиви протидії. Це стає можливим, коли одні протиріччя накладаються на інші, або одні причини конфлікту підмінюються іншими.

Об'єкт і предмет конфлікту досить часто пов'язані з правовими категоріями. *Наприклад*, у трудовому конфлікті про звільнення з роботи фігурують трудові правовідносини, і всі основні розбіжності суб'єктів вирішуються юридичним шляхом.

Характеризуючи найзагальніші особливості конфлікту, слід зауважити, що поняття «суб'єкт» і «учасник» конфлікту не завжди тотожні.

Суб'єкт – це активна сторона, яка здатна створити конфліктну ситуацію і впливати на хід конфлікту в залежності від своїх інтересів.

Зокрема, суб'єктами національного конфлікту виступають великі соціальні групи, інтереси яких стають суперечливими внаслідок нерівності соціальних статусів цих груп у даній суспільній системі, у конкретній країні. Наприклад, конфлікт у Косово або конфлікт у Чечні.

Учасник конфлікту може свідомо (або не цілком усвідомлюючи цілі та завдання протистояння) взяти участь у конфлікті, а може випадково або всупереч своїй волі бути залученим до конфлікту. Зокрема, учасниками політичного конфлікту виступають різні громадські сили, політичні партії, які очолюють їх лідери, і мають протилежні або неспівпадаючі політичні інтереси і цілі, погляди і цінності на устої суспільства, країни, незадоволені становищем і розподілом влади.

Отже, учасники конфлікту можуть бути як прямими, так і побічними. Останні становлять певні сили, які переслідують у сторонньому конфлікті свої інтереси. При цьому побічні учасники конфлікту можуть, по-перше, провокувати конфлікт і сприяти його розвитку. По-друге, сприяти зменшенню інтенсивності конфлікту або повному його припиненню. По-третє, підтримувати ту або іншу сторону або навіть обидві сторони одночасно. Виходячи з зазначеного, побічні учасники конфлікту можуть виступати або каталізатором, або стримуючим чи нейтральним чинником розвитку конфлікту.

Під час конфлікту статуси учасників і суб'єктів можуть мінятися місцями. У юридичному конфлікті, зокрема, суб'єкти конфлікту можуть стати і суб'єктами правовідносин. Суб'єкт конфлікту цілком може стати в майбутньому учасником адміністративного, цивільного або карного процесу як позивач, потерпілий, обвинувачуваний або свідок. Кожен учасник конфлікту повинен співвідносити

свою поведінку з існуючими нормами права, враховувати, що розвиток подій, що відбуваються, не байдужий для самих учасників і правоохоронних органів.

Досліджуючи сутнісні характеристики конфлікту, необхідно виділяти межі конфлікту, тобто його обмеження у просторі та в часі, які дозволяють з'ясувати природу і сутність конфлікту. Ці поняття не дуже важливі у випадку сімейної чи сусідської сварки. Однак у міжнародних і міжнаціональних конфліктах вони перетворюються на великі політичні й правові проблеми.

Визначення меж конфлікту розглядається у таких аспектах: просторовому, часовому, внутрішньосистемному.

Просторовий аспект – протікання конфлікту на певній території. Наприклад, сварка на кухні; сварка сусідів за земельну ділянку тощо.

Часовий аспект – визначення тривалості конфлікту, його початку і завершення. Початок – це момент часу, за який обидві сторони почали свідомо протидіяти одна одній. Завершення – припинення дій усіх сторін, що протидіють, незалежно від причин, що їх викликали.

Внутрішньосистемний аспект – це виявлення системи, у якій відбувається конфлікт (родина, група, держава тощо), та особливостей його протікання.

Визначення внутрішньосистемних меж конфлікту пов'язано з виокремленням конфліктуючих суб'єктів із усієї множини його учасників (підбурювачі, посібники, радники, третейські судді, прихильники і суперники тих або інших осіб, конфліктуючих між собою тощо). Це дозволяє визначитися відносно засобів впливу на хід конфлікту.

Підсумовуючи сказане, можна зробити висновок, що лише повне і всебічне вивчення сутнісних характеристик реального конфлікту дає можливість управління цим процесом, дозволяє передбачити його наслідки та знайти оптимальний варіант вирішення конфлікту.

Незважаючи на величезну різноманітність конфліктів, з якими ми стикаємося у житті, всі вони мають певні риси, які їх об'єднують.

Насамперед, для виділення окремих видів конфліктів традиційним є виділення сторін конфлікту, якими є окремі особистості, великі та малі групи, окремі сторони особистості. Тому в конфліктах усіх видів наявні, щонайменше, дві сторони. Однак фактичним суб'єктом усіх конфліктів залишається людина як особистість, як учасник міжособистісного спілкування, як член групи, який взаємодіє з іншими членами своєї групи та іншими групами.

Також треба пам'ятати про те, що будь-який конфлікт є складним явищем, яке відображається на різних рівнях функціонування особистості. Він ніби «проживається» на різних її поверхах. Так, внутрішньоособистісний конфлікт виявляється у міжособистісних стосунках, а будь-який міжособистісний конфлікт знаходить у почуттях людини певне внутрішнє відображення. Ми схильні аналізувати події, які зачепили наші почуття, розглядати різні можливі варіанти поведінки в аналогічних ситуаціях, робити висновки на майбутнє. Також варто мати на увазі, що інтрапсихічні та інтерперсональні конфлікти між собою тісно взаємопов'язані і можуть переходити одні в інші. Наприклад, міжособистісний конфлікт, пов'язаний із суперечностями, що виникають у спільній діяльності, може викликати всередині особистості роботу, спрямовану на переоцінку власних цінностей, краще усвідомлення мотивів, викликані труднощі щодо вибору альтернативних способів виконання діяльності. Водночас

конфлікт, який виникає між окремими членами групи, може призвести до міжгрупового конфлікту. Не варто забувати і про відоме психологам явище переносу, коли суб'єкт іноді усвідомлено, а іноді і неусвідомлено заміщує одну із сторін конфлікту іншим об'єктом. Наприклад, переживаючи невдоволення труднощами у професійній діяльності, людина знаходить собі «цапа-відбувайла»: сварить дитину за неналежне виконання домашніх завдань, дружина чоловіка за те, що недостатньо уваги приділяє вихованню дітей, чоловік дружину за те, що не так веде домашнє господарство і т. ін.

Усі конфлікти мають спільну природу. Вони є біполярним явищем, яке виявляється в активності сторін, спрямованій одна на одну. Сутність усіх конфліктів полягає у протистоянні двох начал.

Генеза конфлікту

Вивчення будь-якого процесу буде повним і всебічним, якщо відбувається розгляд його інтегральної і диференціальної, динамічної характеристик. Не є винятком і конфлікт.

Процес виникнення конфлікту, незалежно від тривалості його протікання, передбачає певну послідовність у дослідженні його генезису – визначення передумов виникнення конфлікту; аналіз появи його окремих елементів, їх інтегрування; виявлення внутрішнього механізму переходу від однієї фази конфлікту до іншої.

Усвідомлення походження і виникнення конфлікту неможливе без аналізу передумов, які є генетичним зв'язком явищ, що зумовлюють цей конфлікт.

Виникнення будь-якого конфлікту пов'язано із складним переплетенням генетичних зв'язків, що мають різну тривалість дій і різний характер впливу на конфлікт. Одні передумови мають короткочасний характер, інші – тривалий. Одні чинять безпосередній вплив, інші – опосередкований. Тому для більш ґрунтовного дослідження усі передумови, що чинять вплив на виникнення конфлікту, доцільно поділити на три основні рівні, визначивши їх через такі поняття як «чинник», «причина», «умова» [7,64].

Чинник (від лат. factor – той що робить; той що, викликає) – рушійна сила процесу, що здійснюється, і необхідна умова його здійснення.

До чинників конфлікту відносять ті передумови, дії яких ведуть до формування конфлікту, але не породжують його. Між конфліктом і чинниками, що його формують, немає жорсткого динамічного зв'язку. Існування таких зв'язків не відразу і не завжди веде до виникнення конфлікту. Однак чим більше буде відмінностей і протиріч, які стосуються конкретної події, тим імовірніше виникнення конфлікту.

Конфліктостворюючі чинники бувають різноманітними. У сучасній науковій літературі існує декілька думок відносно класифікації конфліктостворюючих чинників. Їх можна класифікувати за **сферою дії чинників** або **життя суспільства** (історичні, економічні, соціальні, політичні, духовні чинники), а можна за **якоюсь однією ознакою**. Зокрема, В. І. Кременюк пропонує розглядати конфліктостворюючі чинники за **сферою їх дії**: внутрішньодержавні, міждержавні, внутрішні, пов'язані з втручанням третьої країни, транснаціональні, релігійні (природа регіональних конфліктів). Окрім цього, в окрему групу він

виокремлює так звані **спеціальні чинники**, характерні лише для окремих **регіонів** – нафтовий, мусульманський, арабо-ізраїльський.

До історичних чинників належать минулі взаємини соціальних груп, держав, тощо. Наприклад, прискіпливе ставлення, війни, військово підкорення.

До економічних чинників відносяться ті, які формують відмінності у доступі до матеріальних благ і багатств, зумовлюють їх дефіцит. Наприклад:

- нерівномірність економічного розвитку окремих районів, областей, регіонів, держав;

- відмінності (багатство або неолік) у сировинних, продовольчих ресурсах;

- відмінності у природно-кліматичних та економіко-географічних умовах.

Серед **соціальних чинників** найбільш суттєвими є соціально-класові чинники. Наприклад:

- відмінності соціальних верств (класів) у системі суспільного виробництва, розподілу і користування;

- різне становище у системі соціальних відносин.

Духовними чинниками залежно від їх походження і можливості нейтралізації є:

- ідеологічні відмінності (відмінності у світоглядних установках на устрій суспільного і соціально-політичного життя, на шляхи його розвитку);

- релігійні відмінності;

- культурні відмінності (домінування у соціальних стосунках мовних відмінностей, особливості побутової поведінки, специфічність політичної культури).

Зазначений комплекс чинників стає конфліктостворюючим тільки тоді, коли ці відмінності використовуються для закріплення або зміни становища окремих соціальних груп, держав відносно їх домінування у суспільному житті.

Як етнонаціональні чинники можуть виступати психологічні особливості та стереотипи поведінки окремих націй і народностей.

Наприклад:

1). Основними внутрішніми чинниками **міжнаціонального конфлікту** є [7, с. 67-68]:

- невирішені проблеми економіки, земле - й водопостачання;

- розкол національних еліт, утворення груп у керівних органах країни, які протистоять одна одній;

- бездіяльність («параліч») законних органів влади й управління; невживання своєчасних заходів до осіб, що розпалюють міжособистісні конфлікти;

- виникнення націонал-**статичних** режимів;

- націоналістична політика керуючої еліти в умовах багатонаціонального населення регіону;

- збереження у структурі суспільства й органах управління значного впливу родоплемінних традицій, кланів, релігійних та інших звичаїв за відсутності механізму їх гармонізації в представницьких і виконавчих органах;

- провокаційні заклики й дії груп, кланів, зацікавлених у нестабільності (у тому числі й зовні) та захваті влади;

- етноцентризм, психологічні особливості й стереотипи поведінки окремих націй і народностей;

- незадоволеність громадян окремими рішеннями органів влади, уряду країни,

в яких вбачаються спроби обмеження національного суверенітету;

— фальшивий характер адміністративно-територіального ділення, здійсненого в минулі роки;

— обмежені можливості органів внутрішніх справ та інших органів влади впливати на населення й активні групи в стислі строки без застосування насилля; неготовність їх до ефективної протидії;

— уседозволеність, безвідповідальність у засобах масової інформації, цілеспрямована програма міжнаціональної ворожнечі;

— правовий нігілізм громадян та окремих керівників, які утворюють правову безмежність.

Наведені чинники не є вичерпними, вони можуть доповнюватися залежно від місцевих особливостей. Але вважається, що чим більше чинників (від 5-7 і більше) у даній місцевості діє одночасно, тим ймовірніше виникнення міжнаціонального конфлікту.

Поряд із зазначеними внутрішніми чинниками на стан міжнаціональної напруженості й конфліктності впливає **зовнішній чинник** [7, с. 66-67].

Його **позитивна роль** знаходить прояв у діяльності міждержавних організацій і миротворчих сил, які беруть участь у врегулюванні й стриманні конфліктів. **Негативна роль** зовнішнього чинника полягає в тому, що діяльність деяких міжнародних організацій, спецслужб, інших урядових і неурядових організацій закордонних країн використовується певними колами і силами за кордоном як засіб дестабілізації внутрішньополітичної і соціально-економічної ситуації у країнах СНД. Наприклад, побоювання процесу пантюркських настроїв і відхід від панісламізму, який відбувається в Азербайджані, може захопити Іранський Азербайджан, керівництво Ірану стимулює діяльність своїх політичних представників, працівників міністерства інформації й безпеки ІРІ, корпусу «вартових ісламської революції» щодо налагодження контактів з провідними релігійними діячами Азербайджану і представниками найбільших масових громадських організацій Азербайджану. Особливо підвищилась активність іранських спецслужб після деяких заяв лідерів Ісламської республіки Іран про необхідність боротьби за повернення «споконвічно іранських земель» – території Азербайджану, частини Грузії та деяких районів Північного Кавказу: Чечні, Інгушетії, Дагестану, Кабардино-Балкарії.

2). До основних чинників сучасних потенційних **міжнародних конфліктів** належать [7, с. 67-68]:

а) **зони невизначеності сфер впливу** (території зіткнення геополітичних інтересів). Кордони сучасної України навряд чи утримають її від територіальних, сепаратистських і возз'єднаних конфліктів. Закарпатська Русь, лише півсторіччя тому названа Західною Україною, ніколи повністю не ототожнювала себе з Києвом, спостерігається тяжіння до своїх західних сусідів – Угорщини, Словенії, Польщі. Переважно російський Донбас поки ще залишає за собою слово, але це слово дуже вагоме. Тільки гнучка й толерантна політика зможе примирити Одесу, яка явно віддає перевагу своєму космополітичному статусу вільного торгового міста підлеглий ролі українського порту. Зовсім не закриті питання Криму: військового Севастополю, який українізувати можна буде тільки через насилля, торговельної Керчі, Ялти та Південного Берега Криму як курорту потенційно світового значення. Росія доки ще визнає визначене становище, справедливо

побоюючись «нової Югославії» у цих регіонах. Але не можна не враховувати такий чинник: практично єдине залишене віконце у південні моря – порт Новоросійськ – задихається, потяги з вантажем там простоюють місяцями, що для сучасного світового бізнесу означає повну і перманентну втрату обличчя російських контрагентів. Сила чинника закриття прямого і безпосереднього доступу Росії до Чорного моря й Південної Європи буде неухильно і стрімко зростати, тому зростання напруженості й конфлікти у тій чи іншій формі між Росією та Україною неминучі.

Також імовірні конфлікти, зумовлені геополітичним послабленням минулих віддалених союзників СРСР: Куба, В'єтнам, Північна Корея.

В Азії таким центром стає Іран та Ірак, причому є немала імовірність консолідації ісламського світу на антиамериканському та антиізраїльському ґрунті. Враховуючи фінансові можливості цих регіонів, форсоване нарощування озброєння, можна побоюватися, що війна в Іраку була лише прологом до майбутньої великої трагедії;

б) збільшення розриву в цивілізованому розвитку між Півднем і Північчю. Увесь потенціал соціальної, класової напруженості історії людства змістився у сферу відносин між країнами розвинутими і країнами бідними, втягнутими у борги, неграмотними і страждаючими від перенаселення. Доки ця міна уповільненої (але глобальної) дії проявляється у проблемах імміграції і міжнародного тероризму, в локальних рецидивах військової агресії. При відсутності адекватної політики події можуть розвиватися за двома найбільш імовірними напрямками. По-перше, утворення і об'єднання агресивних антизахідних коаліцій з неминучими військовими наслідками; по-друге, злочинна спілка розвинутих західних країн з компрадорськими верхівками відсталих, бідних країн, що переміщує центр конфліктів у внутрішню соціальну сферу цих країн і здатний викликати вже революції й громадянські війни (типу ісламської революції в Ірані);

в) збільшення неадекватності існуючої системи розподілу основних ресурсів Землі – територій, лісів і сільськогосподарських угідь, корисних копалин і акваторій. Воно зумовлено у першу чергу тривалим демографічним вибухом. Доки ще магічна сила державних кордонів і віра у могутність зброї масового знищення дозволяє політикам сподіватися на майбутню стабільність. Але збільшення компактності населення має природну межу, після якої починається неминучий мор або стихійні масові переходи через кордони, захоплення вільних територій. Коли така загроза вже стає явною, на політичному рівні виникають вимоги більш рівномірного розподілу ресурсів Землі, звичайно, неприйнятні для сторін, які потенційно втрачають. Навіть якщо стане можливим уникнення масового кровопролиття, хвиля такого роду конфліктів буде зростати, причому при сучасному стані переговорної культури ці конфлікти перманентні, практично не вирішувані;

г) ресурси, що завжди вважалися національними, раптом стають загальними. Наприклад, північноамериканські й сибірські ліси, що є «легенями планети». Незважаючи на всі угоди і програми захисту лісів, тотальна вирубка продовжується. У ній кровно зацікавлені національні уряди, що забезпечують свою власну стабільність і соціальну стабільність у своїх країнах, сплачуючи за міжнародні кредити експортом лісу. Ситуація рухається до межі й нової хвилі

конфліктів між цими урядами і світовою спільнотою. При нашаруванні конфліктів один на одного різної природи вони не згладжуються, а, навпаки, посилюють один одного;

3) До чинників, що сприяють виникненню **кримінальних конфліктів** належать алкоголізація, застосування насилля.

Конфліктостворюючі чинники не обов'язково знаходяться в одній площині. Основною їх властивістю є здатність формувати протиріччя і здатність породжувати причини виникнення конфлікту. Як правило, конфліктостворюючі чинники тривалі й чинять свій специфічний вплив на виникнення конфлікту. Результатом дії складного комплексу різних чинників є конфлікт.

Конфліктостворюючі чинники становлять собою ті загальні, глибинні, стійкі зв'язки і тенденції, що визначають сам характер конкретного конфлікту, протиріччя, яке лежить в його основі. Дані чинники породжують основне протиріччя конфлікту, але не сам конфлікт. З одного боку, вони є рушійною силою виникнення і розвитку протиріччя, з іншого є тим необхідним середовищем, у якому визріває конфлікт. Цією властивістю конфліктостворюючі чинники вносять елемент поступовості у виникненні конфлікту.

Виникнення конфлікту відбувається у результаті дії причин, а не чинників.

Причина – це явище, яке безпосередньо зумовлює, породжує інші явища. Важливою ознакою причини є її безпосередній зв'язок із виникненням конфлікту. Явище, яке впливає на цей процес, опосередковане, не можна вважати його причиною. Отже, явища, які можна розглядати як причину, повинні знаходитися в одній точці простору, в безпосередньому дотику з конфліктом. Наприклад, причинами:

1) **міжособистісних конфліктів можуть бути [7, с. 69]:**

а) виробничо-організаційні: більшість працівників з малим кругозором, слабким інтересом до роботи, яку виконують, але з підвищеною емоційністю;

б) особистісні: підвищена збудженість, навіювання, стомленість, агресія, імпульсивність, нестриманість, неухважність, егоїзм, антипатія, почуття протидії тощо;

в) поведінкові: грубість, безтактність, пихатість, не критичність, тобто низький рівень культури;

2) **міжетнічних конфліктів**, як правило, є [7, с. 69-70]:

– **взаємні територіальні тяжіння етносів на всіх рівнях (міждержавному, міжрегіональному, місцевому).** Наприклад: нечіткість демаркації існуючих кордонів або проведення нової демаркації між етносами, якщо раніше таких кордонів не було; повернення на історичну батьківщину раніше депортованого етносу; мимовільна зміна кордонів; примусове залучення території етносу до сусідньої країни; розподіл етносу між різними країнами;

– **політичне тяжіння між етнічними групами на усіх рівнях.** Наприклад: боротьба етносу за свій політичний статус у межах єдиної країни; політична боротьба за владу між різними етнічними групами;

– **економічні розбіжності.** Наприклад: нерівність етносів у володінні, розподілі й користуванні матеріальними ресурсами; порушення балансу економічних інтересів між Центром і регіоном;

– **соціокультурні тяжіння (культура, мова, релігія тощо).** Наприклад:

а) громадянська війна в екс-Югославії, що розділила народ з єдиними

етнічними коренями на декілька релігійних субкультур (православну, католицьку й мусульманську);

б) у Польщі або в Угорщині причиною виникнення міжетнічних конфліктів може бути збільшення в останні роки **притоку іноземців**. І це незважаючи на те, що у цих країнах 90% населення становлять у Польщі – поляки, а в Угорщині – угорці, які дали назву країні. Чим же зумовлена імовірність виникнення міжетнічних конфліктів у цих країнах? Відносно компактного зосередження в тій чи іншій частині країни іноземців місцеве населення сприймає неоднозначно. Як тільки у місцевого населення виникає й посилюється думка про те, що іноземці є конкурентами і зумовлюють ріст злочинного елементу, відразу ж з'являється відчуття дискомфорту і, відповідно, різного роду протести у корінних мешканців;

3) **економічних конфліктів** можуть бути [7, с. 70]:

- заволодіння матеріальними благами;
- зазнання матеріальних збитків;
- економічне суперництво;
- економічна залежність людей, організацій, країн;
- не повернення або несвоєчасне повернення боргів.

Сьогодні існує багато тривалих конфліктів, причиною яких є претензії людей, організацій і країн за право володіння територіями, засобами виробництва, надання ексклюзивних прав на різні види діяльності. Наприклад, майнові непорозуміння між подружжям при розлученні, боротьба за спадщину тощо.

3) **кримінальних конфліктів** можуть бути [7, с. 70-71]:

– взаємне застосування фізичного насилля, фізичної втрати або фізичних пошкоджень;

- накопичення взаємних образ;
- матеріальна й побутова невлаштованість;
- житловий дефіцит;
- поганий контроль за виробничим процесом;
- низький рівень розвитку послуг дозволя населенню;
- невисока якість роботи правоохоронних органів.

Як бачимо, незалежно від виду конфлікту, існують причини, що сприяли його виникненню. При цьому кількість причин може бути різною.

Причиною виступають не явища або матеріальні накопичення, а їх зміни. Як причина виступає якась зміна одного об'єкта, наслідком є деяка зміна іншого об'єкту. Але ці зміни можуть відбутися тільки при перенесенні наслідку певної частини енергії або речовини, що поставляється явищем, яке виступає як причина. Отже, причиною виникнення конфлікту повинні бути певні зміни, що відбуваються в явищах, безпосередньо пов'язаних з конфліктом.

Основоположною ознакою дії причини є її здатність породжувати наслідок. Причина викликає наслідок до життя, генетично зумовлює його виникнення. Тому вона завжди відбувається за часом, характеризується односпрямованістю, незворотністю і необхідністю. Якщо причина виникає, то за певних умов вона з необхідністю породжує певний наслідок.

Однак причина викликає до життя наслідок, в якості якого виступає в даному випадку конфлікт тільки за наявності певних умов.

Умова – сукупність речей, процесів, відношень, необхідних для виникнення явища. Це те середовище, обстановка, у якій виникає конфлікт. Вплив умов

спрямований не на конфлікт, а на причину його виникнення. Зміна умов може запобігти породженню причин конфлікту, але вона не здатна суттєво змінити характер конфлікту. У цьому відношенні умови визначають лише конкретну зовнішню форму виникнення і розвитку даного конфлікту. Наприклад, для виникнення внутрішньоособистісного конфлікту необхідні особистісні та ситуативні умови. Серед **особистісних умов**, звичайно, називають наявність в індивіда [1]:

- складного внутрішнього світу і актуалізацію цієї складності;
- складність і розвиток ієрархії потреб і мотивів;
- високий рівень розвитку почуттів і цінностей;
- складність організованої та розвиненої когнітивної структури, здатності індивіда до самоаналізу і саморефлексії.

Ситуативні умови внутрішньоособистісних конфліктів [Цит. за 7]:

- задоволення будь-яких глибоких та активних мотивів і стосунків особистості стає зовсім неможливим або знаходиться під загрозою;
- задоволення одних мотивів неминує породжує виникнення нових, ще не задоволених мотивів;
- суспільне життя вимагає обмеженості різних мотивів, іноді дуже глибоких;
- протиріччя між різними значущими сторонами особистості;
- особистість усвідомлює суб'єктивну невирішеність ситуації.

При цьому слід пам'ятати, що умови самі по собі дуже мінливі й різноманітні. Вони бувають зовнішніми, внутрішніми, суб'єктивними, об'єктивними.

Суб'єктивні умови пов'язані з поведінкою лідерів конфліктуючих груп, з поведінковою орієнтацією соціальних груп, які беруть участь у конфлікті, тобто до суб'єктивних умов належать явища психологічного характеру.

Наприклад, для виникнення воєнно-політичного конфлікту необхідні такі умови [7, 72]:

1) внутрішні:

- здатність соціальних груп сприймати шовіністські та мілітаристські ідеї;
- високий ступінь ворожнечі між соціальними групами;
- ступінь міцності влади у руках керуючої влади;
- соціальна нестабільність у суспільстві;

2) зовнішні – зацікавленість у конфлікті третьої сторони, підтримка і допомога з боку союзників, стан міжнародної обстановки;

3) суб'єктивні: сумніви у законності та легітимності існуючої системи розподілу політичної влади, духовних і матеріальних цінностей; ситуація невизначеності сучасного і майбутнього, що ставить соціальні групи перед проблемою вибору; усвідомлення конфліктуючими сторонами життєвої важливості конфліктних інтересів і їх несумісність; непорозуміння і неправильне сприйняття заяв протилежної сторони; нереалістична оцінка поведінки опонента й інших учасників конфлікту; прагнення зняти внутрішнє соціально-психологічне напруження через трансформацію його на опонента; готовність і здатність керівництва використати силу; рівень ворожнечі; впевненість у тому, що опонент буде уразливим відносно втрат тощо;

4) об'єктивні виникнення двовладдя, втрата законності та легітимності політичного панування одних суб'єктів над іншими, протилежність інтересів,

внутрішня стабільність соціальної групи і підтримка нею курсу керівництва на конфронтацію, наявність союзних обов'язків, підтримка і допомога з боку союзників; сприятлива для виникнення конфлікту розстановка сил у коаліції, в регіоні, в коаліції опонента; вигідне співвідношення сил; наявність достатніх засобів і ресурсів для доведення початого і досягнення поставленої мети; відсутність урегулювання конфлікту тощо.

Для виникнення конфлікту потрібен **конкретний привід**. Саме це поняття визначається як зовнішня, часто випадкова обставина, яка дає поштовх для настання події. Він може бути у вигляді: випадкового інциденту, провокації, інспірованої акції, події або дії неправильно сприйнятої або витлумаченої іншою стороною.

Наприклад, у випадку[7, с. 73]:

а) воєнно-політичного конфлікту:

— випадкові бойові інциденти. Зокрема; приводом для виникнення першої світової війни стало вбивство принца Франца Фердінанда в Сараєво;

— військові провокації. Зокрема: приводом для вступу США у війну з В'єтнамом у 1964 році став начебто випадок нападу в'єтнамських патрульних катерів на два американських есмінця;

— інспіровані бойові акції. Зокрема: приводом для виникнення Другої світової війни став інспірований фашистською Німеччиною напад на свою власну радіостанцію на німецько-польському кордоні;

б) міжнаціонального конфлікту:

— убивство (згвалтування), що скоїла особа іншої національності;

— напади, пограбування, погрози, підпали в національних кварталах, селах;

— тяжкі злочини, що скоєні представниками органів влади (органів внутрішніх справ), помилкові рішення, які викликали незадоволення населення;

в) кримінального конфлікту.

— старі рахунки;

— кровні образи;

— погрози.

Наприклад: 1) неодноразові докори з приводу поганого ведення господарства, прагнення другого до автономії, пияцтво, розбещеність, матеріальні й житлові претензії; 2) тривалі сцени ревнощів; 3) неприязнь, негативні особистісні оцінки, прагнення домінувати.

Конкретні приводи можуть виникати несподівано на фоні загального неблагополуччя або утворюватися удавано зацікавленою силою.

Отже, потрібен ретельний аналіз інтегральної характеристики процесу виникнення кожного конфлікту (аналіз чинників, причин, умов), що дозволить перейти до вивчення диференціальної характеристики процесу виникнення конфлікту (внутрішнього механізму переходу від одного етапу до іншого).

Міжособистісні конфлікти

Міжособистісні конфлікти – це ситуації суперечностей, розбіжностей, зіткнень між людьми.

Міжособистісні конфлікти також можна визначити як ситуацію протистояння

учасників, яка сприймається та переживається ними (або щонайменше одним із них) як значуща психологічна проблема, що вимагає свого вирішення і викликає активність сторін, спрямовану на подолання суперечності та вирішення ситуації в інтересах обох чи однієї із сторін.

З міжособистісними конфліктами ми стикаємося постійно, але називаємо у побуті їх по-різному. Це може бути і побутова суперечка, і з'ясування стосунків між подружжям, і трудовий конфлікт.

Якщо звернутися до загальної теорії конфліктів, та всі міжособистісні конфлікти мають спільні риси [13]:

- 1) наявність, як мінімум, двох сторін;
- 2) наявність зони незгоди між сторонами, яку не завжди можна легко розпізнати і межі якої є рухливими (можуть звужуватися та розширюватися);
- 3) мотиви кожної із сторін визначають процес, який називають формуванням цілі;
- 4) дії, які конфліктні сторони спрямовують одна проти одної (створення прямих чи опосередкованих перешкод, завдання шкоди майну чи репутації іншого, погрози, насильство, приниження);
- 5) однакові стадії розвитку конфлікту:
 - передконфліктна;
 - інцидент;
 - ескалація;
 - кульмінація;
 - завершення конфлікту;
 - постконфліктна ситуація;
- б) приблизно однакові способи вирішення конфліктів.

Проте міжособистісні конфлікти мають і свої специфічні відмінності. У кожному міжособистісному конфлікті можна виділити дві тісно пов'язані між собою сторони:

1) змістова: наявність предмета суперечки, справи або питання, яке викликало незгоду;

2) психологічна: пов'язана з особистісними особливостями учасників конфлікту, з їхніми емоційними реакціями на причини конфліктів, на дії іншої сторони, на хід конфлікту, один на одного.

Важливим є те, що у міжособистісному конфлікті психологічна сторона часто затуляє собою змістову.

Міжособистісні конфлікти можуть виявлятися у різних формах. Основними формами їхнього вияву є:

- 1) суперечка: найпоширеніша форма, при цьому характеризується найменшою напруженістю;
- 2) чвари: тривала смуга ворожості, яка супроводжується невпинними суперечностями;
- 3) сварка: тривала дріб'язкова суперечка з взаємними образами.

Якщо критерієм розмежування різних форм міжособистісного конфлікту взяти міру активності та гостроти суперництва учасників, то можна виділити такі форми міжособистісних конфліктів:

1) суперництво – міжособистісна взаємодія, яка спрямована на упередження партнера у досягненні якоїсь мети, прагнення переважити, перемогти когось;

2) ізоляція – прагнення відділити суперника, ізолювати його, відокремити від навколишнього середовища, від спілкування з іншими.

За ступенем наростання напруженості у конфліктних взаєминах можна виділити ще одну групу форм міжособистісних конфліктів:

- 1) ворожість – стосунки, пройняті недоброзичливістю, неприязню, взаємною ненавистю;
- 2) сутичка – зазвичай нетривала ворожа взаємодія;
- 3) зіткнення – ще напруженіша форма конфлікту, яка виявляється як зустріч ворожих людей чи груп у бійці, бою та ін.

Інша група міжособистісних конфліктів включає в себе такі види:

- 1) принципове зіткнення сторін, у якому реалізація цілей та інтересів одного опонента може бути досягнута лише за рахунок пригнічення інтересів іншого;
- 2) конфлікт, який зачіпає лише форму стосунків між людьми, але при цьому не гнобить їхніх духовних, моральних та матеріальних потреб і інтересів;
- 3) уявні суперечності, спровоковані або неправдивою (викривленою) інформацією, або неправильною інтерпретацією подій та фактів.

Міжособистісні конфлікти можна успішно вирішувати за певних умов.

Такими умовами є:

- 1) адекватна оцінка міри, якою людина хоче задовольнити власні інтереси (діючи активно чи пасивно) та інтереси іншої сторони (діючи спільно чи індивідуально);
- 2) адекватне усвідомлення доцільності обраного способу поведінки відповідно до конкретної ситуації;
- 3) урахування сили опонента та влади, якою він володіє;
- 4) правильне визначення джерела конфлікту (прихованих нужд, бажань, інтересів учасників взаємодії);
- 5) врахування характеру взаємин з іншою стороною;
- 6) врахування власних особистісних властивостей, а також особливостей опонента.

Динаміка конфлікту

Процес конфлікту можна подати у вигляді моделі, запропонованої американськими вченими Месконом, Альбертом і Хедоурі [29;30]. Вони запропонували розглядати процес конфлікту як декілька послідовних стадій, які змінюють одна одну під час його протікання (див. схему 1).



Схема 1. Стадії конфлікту

Розглянемо зазначені стадії детальніше.

Управлінська ситуація – це практично будь-яка ситуація, яка вже відбулася або можлива в будь-якій організації, колективі, групі та яка несе в собі можливість зародження протиріччя.

Джерела конфлікту. Для зародження конфлікту необхідна наявність джерел, які б спотворювали конфліктну ситуацію і сам конфлікт. Виникнення або активізацію джерел конфлікту можна порівняти із стадією зародження конфлікту.

Можливість розвитку конфлікту – це момент, коли зіткнення інтересів, яке виникло, не погашено у своєму зародку, а продовжує підтверджуватися та поглиблюватися. На цьому етапі багато залежить від особистостей самих конфліктуючих, їх бажання перемогти або спробувати домовитися. Але не можна не помічати й об'єктивних чинників – глибини протиріччя, значимості проблемного питання для життєдіяльності всієї організації, чинника часу тощо.

Реакція на ситуацію. Залежно від того, як сторони поставляться до ситуації, що виникла, протиріч і один до одного, буде визначена доля конфлікту – бути йому чи ні. Саме тут зіштовхуються позиції і погляди, їм протиставляється компроміс, переговори і терпимість. Що переможе – покаже час. А поки сторони конфлікту зважують усі “за” і “проти”, зрівнюють свої ресурси, шукають радників і відповідь на питання: “Що все-таки буде вигідніше для мене – домагатися свого або спробувати знайти мирне рішення?”.

Користь може бути двох видів: перший – це перемога миру, співпраці, другий – перехід до конфліктних дій, тобто, до конфлікту.

Конфлікт відбувається. У цьому випадку, якщо учасники конфлікту почали боротьбу за свої права, за досягнення цілей – це безпосередньо стадія зіткнення.

Управління конфліктом. Рано або пізно виникає необхідність його урегулювання. Коли ресурси і сили учасників майже виснажені, виникає питання: “А що робити далі? Може треба знайти якийсь інший шлях?” У тому випадку, коли один – “за”, а інший – хоча й не проти, або того вимагає суспільна думка – настає час стадії управління конфліктом.

На цьому етапі велике значення має позиція керівника, лідера. Саме він бере

на себе основний вантаж відповідальності за точність, оперативність і правильність прийняття рішення, яке може урегулювати ситуацію, що склалася. Конфлікт на цій стадії вирішується.

Функціональні і дисфункціональні наслідки. Кінцевий результат конфлікту – це той стан, до якого він привів. І чим більше несе конфлікт у собі негативних емоцій, чим деструктивніше його функції, тим більше дисфункціональних наслідків такого конфлікту для колективу, організації в цілому. Функціональні наслідки оцінюються конструктивним внеском, позитивними результатами, які цей конфлікт залишив після себе. У міжособистісному плані – це досвід вирішення конфліктів такого роду, можливість виходу із кризової ситуації, перемога розуму над амбіціями і образами.

Деякі дослідники стадії конфлікту називають інакше, хоча суть їх залишається незмінною. Із точки зору О. С. Белкіна і В. Д. Жаворонкова конфлікт у своєму розвитку проходить такі стадії: сприяння, зародження, визрівання, усвідомлення, зіткнення і вирішення [4].

Стадія сприяння конфлікту пов'язана з появою умов, за яких може виникнути зіткнення інтересів. Такий стан виникає і в колективах, і між окремими людьми.

Умовами виникнення конфлікту можуть бути:

- тривалий безконфліктний стан колективу, групи;
- постійна перевага людей, пов'язана з їх фізичними і психологічними перевагами;
- інформаційно-сенсорний голод, пов'язаний з недоліком інформації і відсутністю сильних вражень;
- існуванням умов, при яких не всі люди мають рівні можливості для самореалізації і досягнення поставлених цілей і завдань;
- стиль організації життя і управління колективом (виробничий або сім'я).

Стадія зародження конфлікту – це такий розвиток умов, при якому намічається зіткнення інтересів різних груп або окремих людей. За наявності зіткнення інтересів у колективі може відбутися конфлікт. Усе залежить від морально-психологічного клімату і вихованості членів даного колективу.

Стадія визрівання конфлікту – це ситуація, коли зіткнення інтересів стає неминучим з причини стійкості несприятливих умов, що породжують конфлікт. На цій стадії формується психологічна установка учасників конфлікту, який розвивається, тобто неусвідомлена готовність діяти тим або іншим чином, щоб зняти джерело дискомфорту стану.

Стадія усвідомлення конфлікту. Конфліктуючі сторони починають усвідомлювати, а не тільки відчувати, зіткнення інтересів. Вони намагаються з'ясувати його причини, характер, починають відпрацьовувати свою позицію і план подальших дій. Можливі кілька варіантів дій учасників конфлікту:

- обидва учасники приходять до висновку про недоцільність конфліктних стосунків і готові відмовитися від взаємних претензій;
- один із учасників розуміє неминучість конфлікту і, зваживши всі обставини, готовий поступитися, не хоче подальшого загострення стосунків;
- обидва учасники доходять висновку про непримиримість протиріч і починають мобілізацію сил для вирішення конфлікту на свою користь.

Останні два варіанти сприяють перетворенню протиріч у такі, які вирішити

важко, тобто приводять до конфлікту.

Стадія зіткнення. Якщо всі зусилля по передбаченню конфлікту виявилися зайвими, то конфлікт відбувається. Зіткнення може відбитися у вербальній формі, а інколи доходить до фізичного насилля.

Зіткнення – досить розповсюджена форма контактів між людьми. Прояви цієї форми різні. В одних випадках зіткнення проявляється виключно у боротьбі, у спробі опонента здійснити роззброєння один одного. Наприклад, ситуація, коли когось намагаються дискредитувати за допомогою інтриг, переслідувань, хибних звинувачень тощо.

Інші форми зіткнення більше схожі на поєдинки боксерів або фехтувальників. Головне, до чого прагнуть партнери, – це довести свою перевагу над іншою людиною. Іноді основною метою є встановлення панування над іншими людьми з тим, щоб підкорити їх своїм інтересам або використати їх заради власної користі.

Серед різних форм зіткнення можна знайти і такі, які містять конструктивні й цінні начала як для учасників зіткнень, так і для інших людей і навіть цілих спільнот. Конструктивні інтелектуальні суперечки, конфронтації різних позицій можуть принести певну користь і задоволення, можуть допомогти покращити ситуацію в світі. Спілкування у формі зіткнення є результатом індивідуальних відмінностей між людьми і виникає тоді, коли вчинки учасників однієї ситуації мають аналогічну спрямованість. Зіткнення буває наслідком неспівпадання установок, почуттів, прагнень, цілей, моделей поведінки і способів мислення.

У житті не можна уникнути розбіжностей, протиріч і конфліктів. Але у дійсності не самі конфлікти руйнівно діють на людей і ускладнюють їх спільне життя, а наслідки деяких форм поведінки у конфліктній ситуації: страх, ворожнеча, погрози. Якщо ці переживання досить інтенсивні й тривалі, у людей може виникнути і закріпитися оборонна реакція, тобто поведінка, яка влітається у структуру особистості й змінює характер мислення, вчинків і почуттів.

Негативні наслідки страху, ворожнечі та почуття небезпеки розповсюджуються й на інші ситуації, учасником яких стає даний суб'єкт. Таким чином, виникає ланцюжкова реакція, яка охоплює все більш широкі зони міжособистісних стосунків. Наприклад, людина, яку виховали в атмосфері страху і небезпеки, сама може стати джерелом такої атмосфери, виховувати таким чином своїх дітей або керувати підлеглими. При цьому вона діє не усвідомлено, не керується так званим злим наміром. Вона лише відтворює деякий стереотип міжособистісних контактів, який колись у минулому був закріплений на ній як частина її особистості.

Оборонна реакція у відповідь на відчуття страху та загрози може проявлятися у різних формах поведінки. Іноді під впливом страху людина прагне стати “маленькою і непомітною”, щоб не попадатися на очі тим, хто є для неї джерелом загрози. Люди, які колись у минулому обрали для себе подібний стиль реагування і поведінки, продовжують себе вести так і далі, хоча джерело небезпеки вже відсутнє.

Інший вид оборонної поведінки полягає в постійній готовності до нападу, до знищення або знешкодження джерела небезпеки. Інколи, щоб уникнути потенційної загрози з боку інших людей, роблять спроби підкорити їх своїй владі або постійно контролювати їх. Така поведінка не продиктована злими намірами.

Люди, які колись у минулому обрали для себе таку поведінку, турбуються про те, щоб почувати себе впевнено і безпечно.

Ще одним способом подолання власного почуття страху і загрози є оволодіння набором вивертів, маніпуляцій, за допомогою яких можна втримати іншу людину на безпечній дистанції. Постійна готовність до оборонно-наступальних дій і маніпуляцій вимагає зміни різних “масок” і “костюмів”, якими треба ошукати супротивника. Однак часто трапляється так, що той, хто часто грає або прикидається перед іншими людьми, сам перестає розуміти, що в ньому істинне й аутентичне, а що – вигадане.

Іноді зіткнення перетворюється в іншу форму контактів, яку можна назвати відчуженням.

Відчуження можна розглядати як конкретну форму самооборони у вигляді перемир'я, часто пов'язану з відчуттям власного безсилля або втоми, яке настає в результаті боротьби, що наближається. Відчуження може бути характерним не тільки для стосунків між людьми, які мало що значать один для одного і мають мало спільних інтересів, але і для стосунків між тими, хто поєднаний спільною працею, спільною науковою діяльністю, належать до однієї родини або групи. Такі стосунки відрізняються дистантністю, почуттям відчуженості.

Пом'якшеною формою відчуженості є конвенціональна коректність. Вона заснована на дотриманні деяких жорстко заданих меж, у яких слід утримувати власну поведінку і поведінку іншої людини. Ці межі визначаються під впливом конвенційних норм, властивих даному середовищу, або в результаті дії неписаних законів при виконанні соціальних ролей.

Стадія зіткнення найбільш гостра у конфлікті.

Для цієї стадії характерні такі варіанти дій учасників:

1) демонстрація переваги. Коли не вдається переконати опонента в тому, що конфлікт принесе йому неприємності, тобто спробувати довести йому переваги своєї позиції у цій ситуації. Наприклад: більшість оточуючих дотримується вашої точки зору, тобто займає вашу позицію; у вас більше зв'язків з авторитетними і впливовими людьми; ваш рейтинг у спільних з опонентом колах вищий, ніж його;

2) демонстрація відмови (спосіб психологічного тиску). Ваші дії в цьому випадку будуть казати про “психологічну температуру” з вашими опонентами. Наочно це можна показати на прикладі рукостискання.

Рукостискання буває:

а) невимушеним, теплим. Ви міцно тримаєте руку, плескаєте по плечу, обнімаєте або цілуєте. Якщо Ви тепло обнімаєте або стискаєте руку, або вклоняєтесь, або вітаєтесь привітними словами – психологічна “температура високого градусу”;

б) спокійним, стриманим. Ви робите кивок головою, який означає нейтральні, чисто ділові стосунки. Можливо рукостискання, обмін посмішками – “нормальна психологічна температура”;

в) стриманим. Ваш погляд не виказує ніяких помітних емоцій. Якщо Ви уникаєте рукостискання, швидко відводите погляд, прискорюєте ходу, прагнути уникнути можливий контакт – “прохолодна температура”;

г) Ви уникаєте вітання, робите вигляд, що не помічаєте, можете демонстративно змінити маршрут свого руху, повернутися спиною, весь ваш вигляд свідчить про вашу неприязнь – “холодна температура”;

д) при зустрічі неприємної вам людини у вас з'являється відчуття сильної неприязні, яка доходить до гніву. Ви можете в таку хвилину різко висловитися на адресу цієї людини, що імовірно викличе в неї якусь реакцію – “заморозки”.

Стадія вирішення конфлікту. Зіткнення не завжди дає можливість зняти напругу. Іноді вона тільки посилюється, поглиблюється, і нове зіткнення стає неминучим.

Попередження конфліктності в професійній діяльності менеджера

Конструктивне урегулювання конфліктів передбачає розробку практичних рекомендацій на основі отримання нових суттєвих і вірогідних знань про конфліктну взаємодію. Якість вивчення конфліктної взаємодії визначається мірою розробки її програми.

Програма становить собою досить детальне, всебічне і завершене теоретичне обґрунтування методологічних підходів і методичних прийомів аналізу конкретного явища. Програма, як зазначає В. Ядов, – це стратегічний документ вивчення, його обов'язковий початковий етап. Вона відіграє вирішальну роль у досягненні поставлених цілей.

Отже, програма становить собою виклад основних завдань, методологічних передумов і гіпотез, аналізу тих або інших явищ (процесів) у конфліктній взаємодії із зазначенням правил, процедури і логічної послідовності операцій з перевірки гіпотез.

Програма вивчення найбільш фундаментально розроблена у соціології і звичайно містить дві частини: методологічну і процедурну [1, с.144-145].

Методологічна частина програми вивчення конфліктної взаємодії включає:

– обґрунтування і формулювання конфліктологічної проблеми. Доцільно вибирати для вивчення реальні проблеми, які найбільш значущі для пізнання і врегулювання конфлікту. Це зумовлено важливістю проблеми конфлікту для життя людини і суспільства; необхідністю швидкого розвитку конфліктології; малою кількістю професійних конфліктологів.

У процесі формулювання конфліктологічної проблеми треба пам'ятати про те, що в ній повинні знайти своє відображення як сама проблемна ситуація, так і реальне протиріччя, яке її визначає. Проблема виникає там, де є протиріччя, де є розбіжності між людьми.

Важливим є усвідомлення точок зіткнення учасників конфлікту і розбіжностей між ними, бо у більшості випадків розбіжності не усвідомлюються, а співпадання є невідомим. Отже, допоможе з'ясувати саму проблему знаходження відповідей на такі питання:

– які мої дії і які вчинки опонента привели до виникнення і закріплення конфлікту?

– як мій опонент бачить проблему?

– які, за його думкою, мої і його власні дії лежать в основі конфлікту?

– чи відповідає поведінка кожного із нас тій ситуації, що склалася?

– як можна лаконічно й повно викласти нашу спільну проблему?

– у яких питаннях ми з опонентом розходимося?

– у яких питаннях ми солідарні й розуміємо один одного? При цьому необхідно прагнути уникати вигаданих, вирішених або другорядних проблем. Проблема не повинна бути досить широкою. Слід намагатися відразу чітко та ясно сформулювати проблему. Якщо досягти цього не вдалося, то можна спробувати зробити це при розробці інших частин програми. Вивчати декілька проблем у межах одного дослідження не доцільно;

– визначення об'єкту і предмету дослідження. Конфліктологічна проблема не існує сама собою, вона передбачає наявність свого носія – особистість, соціальні групи, їх діяльність, з якими вона нерозривно пов'язана. Зазвичай об'єктом дослідження конфліктолога виступають окремі особистості і групи різного рівня. Чітке визначення об'єкту спричиняє правильне визначення предмету аналізу.

При цьому слід враховувати той факт, що предмет конфлікту може розпастися на більш часткові предмети та характеризується такими особливостями:

- а) він може бути або матеріальним, або ідеальним;
- б) завжди досить значимий для учасників протидії, хоча ця значимість може бути чисто ситуативною;
- в) дозволяє спрогнозувати поведінку протилежної сторони [7].

Отже, предмет конфлікту містить у собі ті сторони та властивості об'єкту, які у повному обсязі відбивають проблему, що вивчається, тобто те основне протиріччя, заради вирішення якого суб'єкти вступили у протиборство;

– визначення мети вивчення. Остаточною метою вивчення повинно бути пізнання конфліктів і вироблення практичних рекомендацій, спрямованих на їх конструктивне врегулювання. Цінність аналізу визначається не обсягом виконаної роботи, а реальною користю, яку вивчення принесло для вирішення завдань, що стоять перед конфліктологією;

– логічний аналіз основних понять (за яким напрямком; про що; як і в якій формі слід збирати інформацію). Завдяки логічному аналізу основних понять людина отримує точне, всебічне пояснення їх змісту і структури і з'ясування на цій основі співвідношення тих елементів і властивостей конфлікту, який вивчається, аналіз яких по черзі дає цілісну уяву про його стан.

Зокрема, вивчення конфліктних взаємовідносин у діаді “тимчасовий начальник – підлеглий” передбачає визначення того, які саме взаємовідносини вважаються конфліктними та які їх межі, яка структура конфліктних взаємовідносин, які основні чинники, що впливають на наявність і характер конфліктних відносин.

Отже, процес логічного аналізу основних понять проходить два етапи:

- 1) виявлення головних сторін предмету вивчення найбільш повним і точним визначенням його сутності;
- 2) виявлення сукупності споріднених понять, які загалом становлять основне поняття.

Попереднє використання системного аналізу об'єкта дослідження на цьому етапі розробки програми передбачає розгляд:

- елементів і підструктур, що становлять структуру конфлікту;
- просторових і змістових меж конфлікту;
- усіх основних зв'язків і стосунків між елементами і конфліктом у цілому;

- зовнішніх проявів його властивостей у системі стосунків того соціуму або психіки, в яких конфлікт розвивається;
- характеру впливу і способів впливу одних елементів і підструктур конфлікту на інші;
- рушійних сил еволюції, генезису і динаміки конфлікту;
- закономірностей обміну інформації між основними підструктурами конфлікту;
- динаміки когнітивних процесів у психіці учасників конфлікту;
- основних чинників, що впливають на повноту та об'єктивність інформаційних моделей конфлікту в його суб'єктів;
- висунення робочих гіпотез. Узагалі під гіпотезою розуміють систему умовиводів, завдяки яким на основі ряду чинників робиться висновок про існування об'єкту, зв'язку або причини явища, при цьому цей висновок не можна вважати абсолютно вірогідним. Попереднє висунення гіпотез може визначити внутрішню логіку всього процесу вивчення. Правильно сформульована гіпотеза підказує правильний вибір об'єкта аналізу, підвищує його оперативність, визначає загальні методики, які доцільно використовувати.

Але слід пам'ятати, що гіпотеза дозволяє виявити важливі зв'язки і стосунки тоді, коли вона сформульована однозначно, не містить розпливчатих понять, не сковує думки конфліктолога, передчасно не визначає кінцеві результати його роботи;

- визначення завдань дослідження конфлікту. На цьому етапі програми відбувається пошук відповідей на основні питання: які шляхи і засоби вирішення конфліктологічної проблеми? Які цілі досягаються на проміжних етапах аналізу?

Процедурна частина програми вивчення конфліктної взаємодії включає:

- складання стратегічного плану дослідження. У процесі планування з'являється можливість передбачити наслідки конфлікту, проаналізувати засоби врегулювання його, провести порівняльний аналіз витрат, ефективність та швидкодію різних засобів.

У плані слід визначити:

- по-перше, прогнозована зміна або збереження яких чинників повинно визначити успіх майбутньої стратегії;
- по-друге, які стратегії можна успішно використовувати в очікуваній ситуації;
- по-третє, яка зі стратегій успіху сама найближча до діючої стратегії управління [10].

Вибір стратегії залежить від того, на якій стадії знаходиться конфлікт (потенційний конфлікт; конфлікт, що отримує розвиток; відкритий конфлікт), від важливості конкретного рішення, від оцінки потреб і бажань інших людей, а також від характеру емоцій, що проявляються під час конфлікту.

До стратегій, які можна застосувати при розв'язанні конфлікту, належать:

1) техніка охолодження емоцій конфліктуючих сторін. А саме:

- при роздратуванні:
 - а) співчутливе слухання;
 - б) надання можливості виходу гніву;
 - в) переконання;

- при недовірі: подолання недовіри або відкрите і продуктивне обговорення
- ii);
- при страхові: зменшення страху;
 - при інших емоціях: самозаспокоєння і заспокоєння інших;
- 2) техніка розгляду реальних потреб і бажань (коли приховані причини конфлікту);
- 3) техніка подолання непорозуміння засобом покращення спілкування (коли конфлікт є результатом непорозуміння);
- 4) техніка визначення відповідальної сторони і виробка угоди про прийняття відповідальності (коли людина не бере відповідальності за якісь дії);
- 5) оцінка відповідного стилю і вибір найкращого (який зі стилів доречний у цій конфліктній ситуації);
- 6) техніка ефективного виразу своїх потреб (коли існують особистісні чинники, які слід враховувати при розв'язанні конфлікту);
- 7) вироблення власних ідей або спонукання інших до висунення пропозицій (коли слід визначитися стосовно альтернатив і можливих рішень):
- метод мозкової атаки і творчої візуалізації для генерування ідей;
 - усунення пріоритетів серед різних можливостей.
- Наступним кроком повинен бути детальний опис тактики дій та організаційних заходів для здійснення стратегії. Тактики дій досить різноманітні:
- а) демонстрація посилення власних ресурсів. Сутність цієї тактики полягає в тому, що один із учасників конфлікту інформує іншого про реальну можливість збільшення власних ресурсів, що значно посилить його сили. При цьому можливі два варіанти: або опонент застосує дії, спрямовані на додаткову мобілізацію власних ресурсів, або опонент погодиться з тим, що його становище слабке порівняно з іншим учасником конфліктної взаємодії і піде на очікувані поступки;
- б) очікування, утримання попереднього стану. Цей вид тактики досить часто використовується з метою отримання додаткової інформації про іншого учасника конфлікту. Очікування, відсутність дій з боку одного із учасників конфліктної взаємодії створює ситуацію невизначеності. У цьому випадку сторона, яка очікує, розраховує на те, що інший учасник конфліктної взаємодії при напрузі, яка склалася, і при додатковій напрузі, що викликана невизначеністю, скоїть якусь дію. Ця дія і стане джерелом мінімальної інформації про реальний стан іншої сторони. Якщо очікування стає досить тривалим, то учасник конфліктної взаємодії, який очікує, може стати сам ініціатором дій. Він може піти на незначні поступки, щоб своїми діями викликати дії іншого учасника конфліктної взаємодії, які забезпечать його необхідною інформацією;
- в) ризик. Ця тактика передбачає серію швидко діючих послідовних максимально ефективних дій саме в той час, який необхідний іншому учаснику конфліктної взаємодії для перевизначення ситуації і вироблення рішення для відповідних дій;
- г) примус. Сутність цієї тактики полягає в тому, що більш сильний учасник конфліктної взаємодії ставить свого опонента в умови дефіциту часу, диктує йому прийняття рішення за цей час (відсутня можливість прорахунку всіх можливих варіантів і вибору оптимального для себе варіанту). За таких умов позиційна перевага більш сильного учасника конфліктної взаємодії створює умови, в яких зменшується і можливість протистояння іншого учасника конфліктної взаємодії, і

стає меншим коло його потенційних і реальних дій;

д) брехливі маневри, дезінформація. Для досягнення своєї мети кожен учасник конфліктної взаємодії прагне приховати свої слабкі сторони. Створюючи брехливе уявлення про себе в іншого учасника конфліктної взаємодії, приховуючи свої слабкі сторони, демонструючи перевагу, якої в реальності не існує, “виказуючи” тактику, яка реально застосовуватися не буде, відповідна сторона сподівається на те, що інший учасник конфліктної взаємодії почне будувати свою поведінку на основі отриманої дезінформації. Якщо це станеться, то учасник конфліктної взаємодії, який задіяв тактику дезінформації, отримує або деякі часові переваги для перегляду і посилення ресурсів, або можливість діяти несподівано для іншого учасника тощо.

Узагалі застосування тієї або іншої тактики здатне забезпечити учасників конфліктної взаємодії певними перевагами. Одні тактики пов’язані зі зміною заходів винагороди і покарання, що існують у цій системі взаємодії, інші – визначають характер поведінки і кінцевий результат взаємодії.

Організаційні заходи щодо задіяння стратегій, які можна застосувати при розв’язанні конфлікту, бувають:

- профілактичними. Це робота, що реалізовується задовго до можливого вияву того або іншого виду конфлікту і забезпечує його попередження на якомога ранньому етапі;

- попередніми. Це робота, яка реалізовується напередодні проведення певного заходу і тісно пов’язана з його специфікою;

- безпосередніми. Це робота, яка передбачає реалізацію регулюючого впливу на поведінку всіх учасників конфліктної взаємодії і для конкретного виду конфлікту з метою попередження та припинення формування й розвитку суспільно небезпечних проявів конфлікту.

До тактик дій та організаційних заходів додається розрахунок часу та таблиця витрат на реалізацію накреслених заходів.

У плані також повинна бути передбачена як нормативна процедура удосконалення плану, так і процедура виявлення помилок і корекції плану. Ідеальне рішення – це коли управлінські впливи мінімальні, ресурси не витрачаються або майже не витрачаються, а результат отримуємо той, що вимагався. Чітке уявлення про ідеальний кінцевий результат дозволяє виявити основне протиріччя, яке пов’язане з оперативною зоною (зоною у якій виник конфлікт), що полегшує знаходження відповіді, близької до оптимальної.

Процедура виявлення помилок і корекції плану передбачає такі два моменти:

- а) внесення уточнень до фактологічної частини у зв’язку з отриманням нових, уточнених даних;

- б) внесення уточнень у сам план за ходом його здійснення у зв’язку з різницею ситуації (окремих її аспектів), що виникла, від прогнозованої або різницею у реакції діючих осіб від тієї, що закладалася у модель. При цьому можна використовувати так зване “управління методом виключення”, тобто заздалегідь визначається мінімальний допустимий рівень ефективності впливів на ситуацію і якщо реальні результати управління його перевищують, то ніякі заходи корегуючого впливу не приймаються. “Управління методом виключення” є тією формою управління, яка береже час і зусилля державних службовців високого

рангу (міжнаціональні, міжетнічні конфлікти, міжнародні суперечки тощо), оскільки дозволяє їм сконцентруватися на “виняткових” ситуаціях.

У плані повинен бути докладний опис оцінки досягнутих результатів. Він дозволяє внести у процедуру планування ті зміни, які покращать його ефективність.

Останнім етапом стратегічного планування є:

– начерк основних процедур збору і обробки первинних даних. Особливість цього етапу програми полягає в завчасному плануванні порядку збирання й аналізу первинної конфліктологічної інформації. Це має особливе значення для визначення вибірки і розробки методики конкретного дослідження.

Як бачимо, структурних елементів програми вивчення конфліктної взаємодії чимало і складання її – це важка і відповідальна справа. Практичний досвід свідчить, що на розробку програми витрачається значно більше часу, ніж на проведення самого конфліктологічного дослідження. Але шкодувати сил на це не слід, оскільки ретельно продумана програма дослідження – обов’язкова умова здійснення його на високому науковому рівні.

Лише після розробки програми вивчення конфліктної взаємодії та визначення емпіричних об’єктів дослідження (вибірки) конфліктолог починає розробляти методики проведення конкретного дослідження, яке ґрунтується на знанні та вмінні застосовувати на практиці методи конфліктології.

Отже, вибір адекватних методик врегулювання конкретного конфлікту залежить від наявності у людини конфліктологічних знань та умінь їх застосовувати при реалізації обов’язків і функцій в процесі діяльності.

Найважливішим є розуміння того, що конфлікт можна розв’язати. Для цього необхідно, по-перше, визначити причину конфлікту, по-друге, застосувати відповідну техніку вирішення конфліктних проблем.

Так, для аналізу причин конфлікту може бути використаний метод творчої візуалізації; метод мозкового штурму може бути корисним для пошуку альтернатив; метод уявлення може допомогти самому собі, запитавши і отримавши пораду внутрішнього голосу; метод уявного контролю або техніка вольового мислення можуть бути використані для вироблення достатньої внутрішньої мотивації або контролю з метою запобігання конфліктам:

Слід зауважити, що кожен може навчитись використовувати названі методи тоді, коли навчиться оцінювати конфлікт зі сторони.

Найбільш результативним методом розв’язання конфлікту вважається раціонально-інтуїтивний метод, коли активно працюють розум, свідомість та інтуїція при виборі способу дій у конфліктній ситуації, а не емоції.

Для того, щоб ефективно працювати над конфліктом, необхідні певні установчі пріоритети:

- розглядаючи причини конфліктів, загострювати увагу не тому, що є джерелом напруги (обставини, особливості вплетених у конфлікти людей, форма поведінки тощо);
- бачити приховані перепони (наприклад, людина чогось боїться: слід вияснити не лише чого, а і чому);
- корегувати проблеми шляхом відповідної реакції.

Одним із шляхів до врегулювання конфліктів і досягнення консенсусу між конфліктуючими сторонами є співпадання інтересів сторін. Як правило

конфліктуючі сторони, перш за все, звертають увагу на те, що їх розділяє, а ще при цьому ігнорують наявність загальних Інтересів. В основі такої поведінки лежить відомий феномен: у свідомості людини на першому плані те, що заважає досягненню цілей.

Але важливо знати, що завжди можна знайти співпадання інтересів. Таким спільним інтересом безробітного і спеціаліста служби зайнятості є прагнення знайти роботу, хоч роздратований клієнт може мати ряд претензій до спеціаліста, а останній у свою чергу теж.

Звернення до інтересів сторін дає можливість знайти оптимальне розв'язання проблеми. При цьому важливо уникнути помилки, коли шукається єдино правильне рішення. Їх може бути багато і кожне може мати свої переваги. Для когось із безробітних найважливішим є співчуття та розуміння, для інших можливість отримати консультацію з приводу зміни певного закону .

Перебіг розвитку конфлікту та процесу його вирішення відбувається за певними етапами. Їх послідовність можна визначити наступною схемою:

- виникнення протиріччя та його поступове загострення;
- зростання напруженості;
- збільшення кількості проблемних питань;
- підвищення конфліктної активності сторін;
- підвищення емоційної напруги;
- визначення головних протиріч;
- спроби пошуку спільного підходу до вирішення проблеми;
- зміна ставлення до самої суті конфлікту з боку його учасників;
- визначення узгоджених дій щодо вирішення конфлікту.

Ініціатива ж щодо розв'язання конфлікту має належати керівнику. Він повинен бути готовим до цього. Для досягнення успіху йому необхідно:

- проаналізувати ситуацію, факти, що дозволяють йому визначити сутність конфлікту;
- визначити можливі варіанти вирішення конфлікту, виходячи з намірів підлеглого;
- звернути увагу на можливі перепони на шляху до пошуку конструктивного вирішення конфлікту та визначити ефективні засоби їх подолання;
- ретельно спланувати перебіг спілкування з підлеглим;
- підготувати пропозиції щодо вирішення конфліктних питань, виходячи з реальних можливостей що існують.

Кожному спеціалісту, керівнику, особливо тим, які безпосередньо працюють з підлеглими, необхідно мати добре розвинуті комунікативні здібності. Вони дозволяють краще розуміти людину, ефективно вести співбесіду, досягати позитивних наслідків.

Тому, хто бажає підвищити загальну культуру спілкування, стануть у нагоді рекомендації, що наводяться нижче.

1. Збільшуйте час спілкування з цікавими людьми. Іноді спілкування з однією людиною суттєво збагачує, а час, витрачений на бесіду з іншою, не дає ніякої користі. Тому треба шукати контакти з людьми, які стимулюють розвиток у професійному та пізнавальному відношенні. Це суттєво підвищує культуру спілкування та культуру поведінки загалом. У бесіді з цікавою людиною виникають питання, створюються ситуації, під час яких відстоюється власна

думка тощо.

2. Під час бесід з людьми розвивайте свою спостережливість. Розвиток комунікативних здібностей – це не розвиток балакучості, а розвиток інтелігентності спілкування, що базується на спостережливості. Звертайте увагу на те, як і з яких слів починає розмову співбесідник. Як він підкріплює свою мову жестами, мімікою. За рахунок яких прийомів, манер поведінки, жестів співбесідник домагається виразності, впевненості мови, підтримує увагу і інтерес до себе.

3. Розвивайте уміння слухати інших. Бути талановитим співбесідником – це не лише уміння говорити, а й уміння слухати із співчуттям, поставивши себе на місце іншої людини. Не слід ставити оцінок, потрібно з повагою сприймати чуту думку. Це найкращий спосіб дати можливість людині сказати те, що вона в дійсності думає, і виговорити всі ті емоції, що можуть зашкодити вирішенню проблеми. Це дозволить людині "випустити пару". Краще час від часу кивати головою. Іноді можна вставляти заохочуючі слова "так-так" тощо.

Спонукайте людину до продовження розмови. Якщо Ви відчуваєте що вона не повністю усвідомила ситуацію, свою точку зору або свої почуття, ви можете спонукати її до того, щоб вона розповіла більше. Для цього зверніться до неї з такими словами: "Не могли б ви розповісти про це докладніше?", "Розкажіть мені про це більше". Використовуйте для підтримки розмови немовні засоби – посміхайтесь, якщо можна, нахиліться до співбесідника, кивайте головою, дивіться в очі. Пам'ятайте, що головне завдання полягає в тому, щоб показати співбесіднику, що Ви не байдужі до його проблем.

Існує ряд психологічних інструментів, які допомагають слухачеві краще проявити свою зацікавленість і свою повагу:

- емпатія (вміння бути на місці іншої людини);
- валідація (право на існування почуттів іншої людини);
- уточнення;
- узагальнення

Таке слухання можна вважати ефективним.

4. Ефективним може бути і мовлення. Для цього потрібно:

- не перебивати співбесідника;
- утримуватись від порад;
- правильно вибирати час та місце для спілкування;
- не висловлювати ставлення до особистості;
- не ставити ультиматум.

І останнє. Не захоплюйтесь монологам, де це можливо, переходьте на діалог. Ставте своєму співбесіднику питання, розмірковуйте і обговорюйте разом з ним.

5. Вчіться контактувати з незнайомими людьми. На низькому рівні комунікативних здібностей дуже важко розпочати розмову з незнайомою людиною. Виникає багато запитань: "З чого почати розмову?", "Як звернутись?", "Як відреагує незнайома людина на Ваше запитання?". І ще складніше перебороти психологічний бар'єр і підійти до незнайомої людини. Тому частіше контактуйте з незнайомими людьми. Ви отримаєте для себе ряд нових умінь і переборете бар'єр страху заговорити першим.

6. Постарайтесь зрозуміти свої позитивні якості і свої недоліки як

співбесідника. Розвиток комунікативних здібностей вимагає постійного усвідомлення того, що у Вас позитивне, а що ні. Наприклад, Ви без особливих зусиль входите в контакт з незнайомою людиною, але розгублюєтесь, коли зав'язується дискусія або суперечка. Ваше завдання – вчитись відстоювати свою точку зору, звертаючи особливу увагу на аргументацію і логіку своїх міркувань. Вам необхідно більш ретельно підбирати приклади, факти, які підтверджують Ваші думки тощо.

Попередження та вирішення конфліктів – це справжнє мистецтво. Воно не тільки вимагає від людини таких здібностей, як вміння слухати, аналізувати, розуміти людину, співчувати їй, але й потребує певної підготовки щодо оволодіння технікою спілкування. Оволодіти нею Вам допоможуть деякі правила, яких слід обов'язково дотримуватись.

– Одне з них можна вважати універсальним, "золотим правилом" високоморальних стосунків людей, яке формулюється так: "Не поведься з людьми так, як ти б не хотів, щоб вони поводитись з тобою". Важливо завжди, а особливо у ситуації пошуку виходу із конфлікту, вміти зберегти у собі об'єктивність і бачити у конфлікуючій людині перш за все людину.

– Наступне правило, використання якого відвертає конфлікт і сприяє ефективній його розрядці, полягає у простій формулі: "Дайте людям відчуті свою значимість". Не загострюйте увагу, на недоліках суперника, а знайдіть у нього такі властивості і такі вчинки, які б характеризували його позитивно. Цим самим Ви перекинете місток від конфронтації до примирення. Визнаючи позитивні якості своїх суперників, ви вже тим робите крок до примирення і вирішення конфлікту. Якщо Ви знайдете сили публічно визнати у своєму супернику щось добре, то будете мати шанс вийти з конфліктної ситуації мирно.

– Наступне правило: вирішуючи конфлікт, чітко визначте свою мету. Проблема мети у вирішенні конфлікту – це проблеми якості. Тому, вирішуючи той чи інший конфлікт, намагайтесь конкретизувати мету, яку ви перед собою поставили.

Якщо вас втягнули в конфліктну ситуацію, ви повинні зосередитись на одній-єдиній меті, яким чином з найменшими втратами вийти з конфлікту не поглиблюючи його.

– Інше правило, яке є дуже простим і ефективним, полягає у наступному: хто робить перший крок до примирення, той виграє. При цьому використовуйте метод доброго слова, який додає сили, а іноді і вирішує конфліктну ситуацію.

Наприклад, "Я Вас розумію, усі творчі люди – люди не прості, а частіше всього конфліктні", "Людам творчим і неординарним зрозуміти один одного не так просто".

Можна навести ще кілька правил вирішення конфлікту:

1. Якщо виникає конфлікт, то не піддавайтесь емоціям і не спішіть його форсувати (конфлікуйте не поспішаючи).

2. Аналізуючи конфліктну ситуацію, шукайте причину і не "зосереджуйтесь" на самому факті конфлікту.

3. Подумки програйте усі "позитивні" і "негативні" моменти тих чи інших варіантів подальшого розвитку конфлікту.

4. Не намагайтесь "зам'яти" конфлікт, а доведіть його до логічного завершення (якщо ви впевнені у своїй правоті і твердо вірите, що вас зрозуміють і

підтримують у колективі).

5. Не конфліктуйте по дрібницям.

6. Якщо ви намагаєтесь переконати людину щось зробити, намагайтесь збудити в неї бажання зробити це.

7. Замість того щоб людину звинувачувати у будь-чому, краще спробуйте її зрозуміти. Звинувачуючи співрозмовника, Ви тільки викликаєте у нього внутрішній протест та негативне ставлення до себе.

8. Якщо Ви намагаєтесь схилити людину до своєї точки зору – не починайте розмову з питань, на які у Вас з нею різні думки. Дайте людині висловитись та починайте акцентувати її увагу саме на тих питаннях, з яких у вас з нею немає протиріч. Досягаючи на першому етапі спілкування двох-трьох стверджувальних відповідей, ви психологічно готуєте людину до позитивного сприйняття ваших наступних пропозицій.

9. Візьміть свої емоції під контроль, не дозволяйте їм взяти верх, це може дезорганізувати вас, відволікти від суті конфлікту та пошуків оптимального рішення щодо цього.

10. Не уникайте конфліктів – вони дають чудову нагоду краще пізнати себе та оточуючих, набути корисного досвіду щодо спілкування, стати джерелом самовиховання та самонавчання.

Керівникам різного рангу іноді доводиться мати справу з так званими "важкими" людьми. До них відносять тих, спілкування з якими дуже часто призводить до виникнення конфліктів, їх ще називають конфліктними, бо причиною конфліктів є особливості їх характеру та поведінки. Така людина, як правило, запальна, капризна, любить поскаржитись з будь-якого приводу. Під час розмови такі люди демонструють надмірну принциповість, роздратованість, агресивність. Завдяки таким рисам, вони здатні спровокувати конфлікт, як кажуть, на рівному місці. Таких людей слід вміти відрізнити та під час спілкування з ними дотримуватись певних правил.

З цього приводу є сенс ознайомитись з роботами Р.М. Бремсона, що містять у собі не тільки опис основних типів "важких" людей, але й відповідні поради щодо спілкування з ними. Розглянемо найбільш поширені типи "важких" людей.

Тип "паровий каток" ("шермановський танк"). Це люди грубі, безцеремонні, вони вважають, що усі повинні поступатись їм дорогою. Вони можуть поводити себе так тому, що впевнені у своїй правоті і хочуть, щоб про це знали усі оточуючі. Для "парового катка" підрич його іміджу – жахлива перспектива. Якщо предмет конфлікту не дуже важливий для вас, то краще ухилитись від нього або пристосуватись. Поступіться цій людині у малому, щоб заспокоїти її. А якщо ви вибрали інший підхід, то краще розпочати з того, що дати такій людині "спустити пар". Потім спокійно і впевнено повідомте власну точку зору, але намагайтесь не ставити під сумнів її правоту, оскільки в результаті ви зіткнетесь з ворожою реакцією.

Подавіть лють людини власним спокоєм, це допоможе їй впоратись із власною агресивністю, і ви зможете прийти до спільного рішення.

Тип "прихований агресор" ("снайпер"). Ця людина намагається зробити неприємність іншим за допомогою закулісних махінацій, шпильок і інших прихованих проявів агресії. Себе він повністю виправдовує, хтось інший зробив невірно, а він виконує роль таємничого месника, відновлює справедливість. Він

може поводити себе так тому, що не має достатньо влади, щоб діяти відкрито.

Якщо ви вирішили, що ухилитись або терпіти таку людину – це не для вас, то найкращий засіб виявити конкретний факт суперечки, а потім його приховані причини. Дайте зрозуміти атакуючій вас людині, що ви вище цього. Якщо вона буде заперечувати, наведіть аргумент. При цьому зберігайте спокій, щоб людині не здавалось, що ви агресивні, оскільки це може привести тільки до відкритого зіткнення. Якщо ви наведете кілька аргументованих прикладів, то людина зрозуміє, що маску з нього зірвано. Тепер їй необхідно припинити нападати на вас і йти на примирення.

Тип "розгнівана дитина" ("вибухова людина"). Людина, яка належить до цього типу, не зла за своєю природою, вона вибухає як дитина, у якої поганий настрій. Людина, яка поводить себе таким чином, перелякана і безпорадна, а вибух емоцій відображає її бажання взяти ситуацію під контроль. Якщо цей вибух обрушиться на вас, то основний принцип, якого необхідно дотримуватись, щоб не розрісся конфлікт, полягає в тому, щоб дати людині можливість висловитись, дати вихід її емоціям. Поводьте себе з нею так, як наче нічого не було. Дипломатично і доброзичливо запропонуйте їй обговорити назрілу проблему.

Тип "Скаржник". Такі люди люблять звинувачувати когось одного, або увесь світ у гріхах. У деяких випадках ви можете зіткнутися із скаржником тільки як слухач, а у інших, як предмет його скарг і звинувачень. Якщо скаржник почав з вами розмову про іншу людину, то краще підтакувати йому. В іншому варіанті ви можете заперечити і сказати, що він не правий. Але жоден з цих підходів не допоможе вирішити проблему.

У першому випадку скаржник знайде ще один привід для того, щоб поскаржитись, в іншому – почне захищатись, оскільки ви почали наступати на нього. Замість цього уважно вислухайте скаржника, знайдіть спосіб переключити його увагу на вирішення проблеми. Якщо ця людина звинувачує когось необґрунтовано, то необхідно допомогти їй зрозуміти її помилку. Але, якщо ви відчуваєте, що скаргам не буде кінця, то необхідно на цьому поставити крапку.

Тип "Мовчун". Особи цього типу можуть бути дуже потайні. Ключ до вирішення конфлікту, якщо ви не хочете ухилитись від нього, знаходиться у переборенні цієї відлюдкуватості.

Вам необхідно поставити перед цією людиною кілька запитань у такій формі, яка не дозволить відповісти "так", "ні", або зробити кивок головою. Викличте у такої людини бажання розмовляти. З такими людьми легко втратити терпіння, тому що від них важко домогтися відповіді. Але якщо предмет розмови важливий для вас, то доведіть його до кінця. І тоді людина перед вами зможе повністю відкритись. Але завжди необхідно зберігати почуття міри.

Якщо ви бачите, що людина раптом замовкла і все більше чинить опір вашим зусиллям продовжувати бесіду, не наполягайте на цьому. Подякуйте їй і домовтесь про нову зустріч.

Тип "Надмірно поступливий". Ці особи можуть здаватись приємними в усіх відношеннях, тому що вони завжди поступаються, щоб допомогти і цим самим сподобатись іншим людям. Але час від часу вони створюють проблеми: ви покладаєтесь на таку людину, яка погоджується з вами в усьому, а потім виявляється, що її слова розходяться з справою.

Якщо ви вимушені підтримувати спілкування з такою людиною, то

необхідно показати їй, що ви бажаєте відвертості з її боку. Ви повинні наполягати на тому, щоб людина говорила правду. Її необхідно запевнити у тому, що ваше ставлення до неї буде визначатись не тим, що вона в усьому з вами погоджується, а тим, наскільки вона буде правдивою і послідовною.

Взагалі пересічним громадянам психологи радять уникати спілкування з конфліктними ("важкими") людьми, але співробітник центру зайнятості не може скористатись цією порадою – він зобов'язаний працювати з такими особами.

Як працювати з ними, як поводитись – готових рецептів не існує, але є певні правила, що допоможуть Вам з найменшою витратою моральних та фізичних сил досягти бажаного порозуміння.

1. Під час спілкування не намагайтесь домінувати – дайте змогу опоненту висловитися.

2. Не переривайте людину – більше слухайте та намагайтесь її зрозуміти.

3. Під час розмови ставте запитання, що здатні виявити ставлення особи до суті конфлікту та можливих шляхів його подолання. Дайте змогу співрозмовнику самостійно обрати найбільш сприятливі варіанти вирішення спірного питання.

4. Не треба бути моралістом – не повчайте людину.

5. Ні в якому разі не демонструйте свого негативного ставлення до людини та її проблем.

6. Не пригнічуйте емоцій співрозмовника, але й не розпалюйте їх. Аналізуйте ступінь його емоційного запалу – це дозволить вам визначити спрямованість інтересів і намірів людини, та, завдяки цьому, обрати найбільш ефективні шляхи подолання конфлікту.

7. Намагайтесь не сприймати на свій рахунок неприємні слова та поведінку співрозмовника, концентруйте увагу на суті конфлікту.

Для попередження або запобігання конфлікту дуже важливо враховувати тип темпераменту особи, з якою доводиться спілкуватись. Це Вам допоможе обрати вірний тон розмови та побудувати її відповідним чином.

Холерику притаманна підвищена збудливість – стримуйте його, слідкуйте за своїми емоціями, намагайтесь ввести розмову у спокійне русло.

Меланхолік здатний довго пам'ятати та переживати образу. Будьте обережні, слідкуйте за своєю мовою та поведінкою під час розмови.

Флегматика дуже складно переконати у будь-чому. Робіть це дуже обережно. Частіше погоджуйтесь з ним, використовуйте вагомі аргументи, якщо ствердження співрозмовника хибні.

Сангвінік швидко збуджується, але й швидко заспокоюється – йому часом нелегко стримувати свої почуття. Спробуйте розмовляти з ним відверто – він зрозуміє.

Програма тренінг-семінару «Як успішно вирішувати конфлікт?»

У зв'язку з тим, що ніхто не може пережити за певну людину ті важкі ситуації, з якими вона зустрічається на своєму життєвому шляху, головне завдання у запобіганні й подоланні наслідків незвичайних ситуацій полягає у розвитку у людини навичок використання власних ресурсів у процесі вирішення

важких ситуацій і передачі свого досвіду іншим.

Пропонуємо програму тренінг-семінару «Як успішно вирішувати конфлікт?», яка допомагає людині активізувати вміння самопомоги у конфлікті.

Програма тренінг-семінару «Як успішно вирішувати конфлікт?» спрямована на розвиток у людини вміння виступати самопосередником у конфліктах, тобто на розвиток комунікативного потенціалу і позитивної життєвої орієнтації учасників.

Учасники тренінг-семінару мають змогу досягти розуміння таких питань, як сутність конфлікту, його витoki, ціна, динаміка, засоби подолання, навчаються способам, які дозволяють уникати звичок, що провокують виникнення конфліктів, оволодівають навичками їх успішного вирішення.

Відмінність цього семінару від багатьох інших полягає в тому, що він може проводитись як з раніше не знайомими між собою людьми, так і в певному колективі. Ведучим такого тренінг-семінару має бути професійний психолог.

Метою тренінг-семінару є вдосконалення співробітництва між членами групи, колективу, вирішення їх міжособистісних проблем, поліпшення взаємодії. Отримані на заняттях знання дозволяють зменшити дію прихованих причин на стосунки, збільшити задоволення від роботи, взаємин з оточуючими людьми.

Головне завдання – розуміння психології міжособистісних конфліктів; їх динаміки і способів вирішення. Учасники тренінг-семінару навчаються уникати звичок, які утруднюють успішну взаємодію людей.

Вони набувають досвіду використання ефективних засобів спілкування навіть при наявності суттєвих розбіжностей в поглядах тих, хто спілкується.

Коротко охарактеризуємо організаційно-методичні аспекти соціально-психологічного тренінгу. Робота у тренінгових групах спрямована на розвиток уміння спілкування, конструктивного вираження своїх думок і почуттів, здатності підтримувати з людьми добрі відносини, вирішувати конфлікти і допомагати іншим. Кожне заняття складається з трьох частин:

- 1) теоретичного матеріалу, який подається у формі міні-лекції;
- 2) практичних вправ, під час виконання яких учасники можуть оволодіти необхідними інтерперсональними вміннями і практично використати набуті теоретичні знання;
- 3) обговорення цих вправ.

Деякі автори пропонують чотири етапи заняття:

- 1) створення єдиного психологічного простору, а також зворотний зв'язок "окремий учасник – вся група" і навпаки;
- 2) виконання конкретних завдань, опанування знаннями, навичками, уміннями, а також досягнення інших розвиваючих або корегуючих цілей;
- 3) проведення дискусії, гри або інтерв'ювання для створення педагогічної рефлексії;
- 4) релаксаційно-відновлювальні вправи для зняття психологічної напруженості та підведення підсумків заняття [60].

Кожен етап має фази:

- а) визначення теми цілей дискусії, характеру проблеми, а також орієнтування на них учасників заняття;
- б) дискусія з проблем, які обговорюють, для збору інформації, знань, суджень, думок, нових ідей, допущень від усіх учасників;

- в) упорядкування інформації, її обговорення;
- г) обговорення альтернатив і спільна їх оцінка;
- г) підведення підсумків дискусії, спільне резюмування;
- є) зняття психологічного навантаження та підведення підсумків заняття

[60].

Питання, на які (за бажанням) відповідають учасники під час обговорення, можуть бути такими:

- чи важко було виконувати цю вправу?
- що нового я відкрив для себе, чого навчився?
- які почуття викликає у мене виконання вправи?

Під час вибору конкретних вправ (ігор, технік) важливо дотримуватися наступних критеріїв: відповідність вправ основній меті заняття; послідовність переходу від простіших до складніших вправ; наявність зв'язку між окремими вправами, що забезпечує єдине сприйняття усього заняття; необхідна зміна ритму життєдіяльності учасників, чергування розмов і дій; чергування спільної групової, парної та індивідуальної діяльності учасників; надання кожному учасникові можливостей для самореалізації, запобігання узурпації ініціативи найбільш активними учасниками; забезпечення можливості для спонтанного пересування учасників в освітньому просторі; отримання учасниками задоволення від занять; можливість кожного учасника взяти участь в усіх вправах і обговоренні їх результатів. Використання вправ, рольових ігор, методу аналізу конкретних ситуацій, дискусій активізує професійну рефлексію держслужбовців, яка, у свою чергу, забезпечує корекцію особистісно-професійної ідентичності та мотиваційно-ціннісної сфери [60].

Кожне заняття має починатися з ритуалу привітання, виробленого членами групи, обговорення почуттів, з якими прийшли учасники, і закінчуватися обговоренням проведеного заняття.

У ході тренінг-семінару враховуються такі суттєві фактори: кількість учасників (оптимально 12-16), тривалість занять (від 30-40 хвилин до 60-75 хвилин). Практика показує, що робота має проводитись в умовах розміщення учасників у «дружньому колі», щоб кожний з них добре бачив один одного і їм не заважали ніякі бар'єри.

Теми занять (за скороченим варіантом).

1. Конфлікт. Поведінка, думки, почуття людини в дзеркалі конфлікту.
2. Проблема відмінностей і потреба їх подолання: поведінка, установки.

Ціна деструктивних конфліктів.

3. Неадекватні рефлексії в конфліктах.
4. Помилкове відображення, ілюзії.
5. Рівень конфлікту. Попередження конфлікту на початковому етапі.
6. Самопосередництво в конфліктах: знайти час, спланувати контекст.
7. Самопосередництво в конфліктах: висловлювання, діалог.
8. Складання угоди.
9. Обмеження застосування цього методу.

На кожному з занять ведучий, який проходить безпосереднє навчання на такому семінарі, ставить певні питання.

Заняття 1.

На першому занятті ведучий знайомиться з членами групи, які називають своє ім'я (чи так, як вони хочуть, щоб їх називали в групі), розповідають про свої захоплення, очікування щодо майбутнього семінару. Для того, щоб активізувати взаємодію учасників групи, сусідам зліва пропонують повторювати отриману інформацію. Після цього роздається попередня анкета учасника семінару, яка допомагає виявити дані про професію, посаду, рівень підготовки до семінару, проблеми, які цікавлять саме цю людину, вміння їх вирішувати та їх власні побажання і очікування. Таке анкетування полегшує роботу ведучого семінару, розкриваючи резерви учасників, допомагає зробити роботу більш індивідуалізованою.

Після попереднього знайомства учасникам семінару пропонується виконати цікаве письмове завдання. Їм потрібно відповісти на три запитання:

1. Що таке конфлікт?
2. Які почуття виникають у конфлікті?
3. Як вони діють у конфлікті?

У процесі обговорення проблеми конфлікту включається механізм групового мислення. Для цього члени групи передають свої аркуші по колу і кожний з учасників має дописати свої асоціації з приводу того, що написано попередніми особами. Ця частина роботи закінчується тоді, коли кожний отримав свій аркуш.

Потім учасники аналізують розуміння суті конфлікту і шляхи його подолання саме в цій групі.

Після проведення роботи з вивчення розуміння конфліктів, самопочуття і поведінки в конфлікті учасникам семінару пропонують проранжувати п'ять стилів конфліктної поведінки за методикою К. Томаса. Потім проводиться безпосередня діагностика їх поведінки в конфліктах (див. додаток А). Одразу підраховують результати тестування, порівнюють очікування й реальні результати. У деяких учасників спостерігається збільшення когнітивного дисонансу між самооцінкою і оцінкою за тестом. Це збільшує прагнення до роботи з самовдосконалення і пошуку ефективних способів поведінки в конфлікті.

Безумовне уміння безконфліктно і продуктивно вести бесіду – необхідна якість для того, хто хоче домогтися успіху в житті, показник загальної культури. Вибираючи модель поведінки, необхідно придивлятися до співрозмовника: на його обличчя, руки, рухи. Психологічні аспекти спілкування подаємо в таблиці 1,2.

Таблиця 1

Психологічні аспекти спілкування

<i>Аспект</i>	<i>Процес</i>	<i>Бар'єри</i>	<i>Характеристика</i>
Комунікативний	Засоби	Смислові	Спілкування як діалог за допомогою мовних і немовних засобів

Інтерактивний	Стратегія і тактика	Рольові. Пізнавальні	Спілкування як кооперація або ж конкуренція. Рівні (соціальний, діловий, духовний) і стилі спілкування (демократичний, авторитарний, суперечливий). Спілкування як взаємодія шляхом зараження, навіювання, переконування, наслідування
Перцептивний	Ефекти	Перцептивні	Спілкування як ідентифікація і рефлексія. Спілкування і каузальна атрибуція, настановлення, ефекти ореолу, стереотипізації, ефект новизни атракції (симпатія, дружба, кохання)

Таблиця 2

Трактування поведінки співрозмовника

<i>Поведінка</i>	<i>Трактування</i>	<i>Ваші дії</i>
Руки зчеплені на грудях	Оборонна позиція	Бесіду не завершувати
Легке постукування пальцями по будь-якому предметі	Нетерпіння	Бесіду слід закінчувати
Молитовно складені долоні, пальці злегка розставлені	Почуття переваги; співрозмовник вважає, що він хитріший	Упевнитися, що немає підступу, бесіду слід припинити
Співрозмовник потирає очі	Недовіра	Подумати
Співрозмовник гризе нігті	Непевність, страх	Переконати прийняти ваші умови
Легкий нахил голови убік	Спокій, задоволення	Бесіду можна закінчити

Психологи визначили типові помилки, які є причиною поганого контакту співрозмовників. До них відносяться:

- невміння помітити зміни в поведінці і зовнішності підлеглого;
- не весь зміст інформації передається в даній ситуації спілкування;
- максималізм у формі пред'явлення вимог;
- поспішність і категоричність в оцінці дій;
- забобони, упереджене відношення;
- неспроможність уявити себе на місці іншого;
- моральна розпуста, лихослів'я;
- грубість, як маска сильної особистості.

Заняття закінчується опитуванням членів групи про те, що нового вони взяли для себе після першої зустрічі. Це дає зворотний зв'язок і для ведучого тренінг-семінару, і для групи в цілому.

Заняття 2.

На другому занятті ведучий пропонує членам групи згадати випадок, коли в їхньому житті відбулась якась маленька міжособистісна трагедія. Для того, щоб учасники семінару краще зрозуміли, про що йде мова, можна навести якийсь випадок з своєї практики. **Наприклад:** Галина Петрівна і Володимир Іванович мають виконувати одне й те саме завдання. Це потребує від них певної взаємодії. Але Володимир Іванович вважає, що з такою співробітницею, як Галина Петрівна, неможливо досягти якихось позитивних результатів. Він прагне змусити Галину Петрівну виконати ряд необхідних завдань, але вона весь час знаходить якісь виправдовування, щоб не виконувати цю роботу. І тому Володимир Іванович, який не хоче ні з ким конфліктувати, має виконувати її сам. Ось-ось закінчиться його терпіння. Він вирішив пошукати собі іншу роботу.

Другий випадок – з сімейного життя. Оксана ніяк не може з'ясувати, чим запаморочив їй голову її чоловік. Адже все, що було до їх одруження доброго, світлого – зникло. Друзі кажуть, що в неї чудовий чоловік, що він – приємна людина, але в подружньому житті вона не бачить в ньому нічого гарного. Весь час у них виникають суперечки: з приводу перегляду телепередач, виховання дітей, через гроші. Щоб не викликати чергового конфлікту, вони прагнуть не потрапляти один одному на очі. У чому суть проблеми?

Ведучий семінару пояснює, що як в першому, так і в другому випадку кожний з учасників конфлікту по-своєму страждає. Якщо ці трагедії відбуваються на роботі, кожний переживає стрес, може постраждати їх кар'єра, зменшується зацікавленість в роботі тощо. Конфлікти у сім'ї породжують відчуження між її членами, роблять шлюб невдалим. У таких сім'ях нерідко виховуються діти з різними порушеннями характеру, педагогічною занедбаністю. Збільшення кількості розлучень, а також звільнень з роботи негативно позначається на долях дорослих і дітей. Найбільше неприємностей виникає внаслідок хронічних конфліктів, які не вирішуються своєчасно.

Після розповіді ведучий дає змогу кожному учаснику розповісти про такі випадки, які трапилися в їхньому житті. Після обговорення він повідомляє про те, що все ж таки існує позитивний вихід з подібного роду конфліктів. Насамперед – це методика самопосередництва в конфлікті. Він нагадує, що в основі конфлікту здебільшого лежать розбіжності, які роблять одну людину несхожою на іншу. Ці розбіжності проявляються в інтересах, вікових, статевих, індивідуальних особливостях. Чим більше таких розбіжностей, тим більша ймовірність виникнення конфліктів.

Ведучому семінару потрібно активізувати у членів групи бажання до самовдосконалення. У ряді випадків воно існує ще до початку, в інших воно виникає під час діагностування, якщо має місце когнитивний дисонанс. Ще одним аргументом до самовдосконалення в цьому напрямку стає знайомство учасників семінару з можливостями методики самодопомоги в конфліктах. Аргументом на користь цього шляху вирішення конфліктів стає те, що воно відбувається без силового тиску або поразки. Ведучий семінару розповідає про роль самодопомоги в конфліктах. Ця самодопомога не потребує перебудови своїх поглядів, світогляду тощо. Вона стосується лише вдосконалення своєї поведінки. По-перше, поведінку легше контролювати. По-друге, виконання певних правил

поведінки, що сприяють попередженню конфлікту, дозволяє непомітно змінити як власні почуття, так і відчуття іншої людини.

Далі ведучий ставить питання про ціну деструктивних конфліктів. Воно спрямоване на те, щоб з'ясувати збитки, які несуть обидві сторони конфлікту. Відомо, що такі конфлікти породжують стреси в учасників, знижують продуктивність праці. Особливу увагу слід приділити негативному впливу сімейних конфліктів, які мають дуже важкі наслідки. Так, вони призводять до зростання кількості важковиховуваних, педагогічно занедбаних дітей, позначаються на їх досягненнях в навчальній діяльності, на стосунках дітей з оточуючими, самооцінці, розвитку їх морально-вольових якостей.

Вправа «Долоні»

Особа А витягує руки перед собою долонями вниз. Особа Б розміщує свої руки долонями догори під долонями А. Тепер Б повинен якнайшвидше вдарити А по долонях. Коли Б починає рух, А якнайшвидше повинен забрати свої руки від удару.

Важливо, щоб члени групи згадали і розповіли про випадки з своєї практики, які свідчать про те, що учасники сплачують велику ціну за конфлікти. В ході діалогу в групі ведучий має виступати в ролі «диригента», який допомагає взяти участь в розмові кожному, хто хоче висловити свою думку, виразити своє ставлення до цієї проблеми. Під час колективного обговорення розкриваються різні сторони негативного впливу конфліктів. Але не варто спинятися лише на деструктивних моментах. Майже в кожній групі є люди, які знаходять позитивний вихід з конфліктів. Їх досвід свідчить про те, що кожен може знайти конструктивний вихід з негативної ситуації, головне – до цього прагнути. І тоді конфлікт сприяє розвитку творчих можливостей.

Вправа «Бій великих пальців»

Знову поділіться на пари. З'єднайте долоні так, щоб великі пальці були догори. Спробуйте таким чином притиснути великий палець партнера, щоб він не рухався. Повторіть вправу три рази.

Після обговорення проблеми ціни конфлікту ведучий пропонує кожному з учасників висловитись з приводу того, що нового він отримав на цьому занятті. Групове узагальнення дозволяє ще раз назвати наслідки конфліктів, що підвищує мотивацію до з'ясування більш ефективних шляхів виходу з конфліктів. Під кінець обговорення група вже добре розуміє, що участь у конфлікті – це загублений час, непродуктивне вирішення проблем; звільнення фахівців – це проблема адаптації нових кадрів у колективі, це несумлінне виконання своїх службових обов'язків, збільшення напруження у колективі, зростання захворюваності тощо. Вихід вбачається в тому, щоб оволодіти вмінням попереджувати чи хоча б своєчасно розв'язувати конфлікти.

Заняття 3.

Заняття присвячується проблемі неправильних рефлексів в конфліктах. На цій зустрічі ведучий допомагає учасникам тренінг-семінару зрозуміти, що в кожному конфлікті, який має деструктивний характер, у дію вступають неправильні рефлекси. Американський конфліктолог Д.Дана пише з цього приводу, що людська натура, що формувалась тисячоліття назад, дає про себе

знати. У стародавні часи, коли людина ще тільки вчилася жити серед собі подібних, гору часто брали рефлексії, які були для того рівня її розвитку універсальними. Найкращими рішеннями були такі:

- 1) у випадку загрози краще тікати, щоб її уникнути;
- 2) у випадку, коли шляхи відходу відсутні, краще відповісти нападом на напад, щоб нашкодити іншому.

Це відомі шляхи виходу з таких ситуацій «бийся чи тікай».

Зараз інші часи, й рефлексії, які були корисними для предків, не завжди мають рацію в наші дні. Та спостереження свідчать, що хоча часи змінилися, ці рефлексії знаходять своє місце в нашому повсякденні. Вони мають дещо інший вигляд, але від цього їх суть не міняється. Так, втеча може бути замінена небажанням спілкуватися, коли людина відмовляється від будь-якого спілкування.

Агресивність може виявитись в негативних відгуках на його адресу в присутності інших людей, в відмові виконувати прохання іншого. Саме ці дві форми поведінки є основними в конфлікті: неспілкування («втеча») – це спроба уникнути будь-яких стосунків і силовий натиск («бій») – як спроба нанести поразку іншій стороні.

Вправа «Як ми поведимося в конфліктах?»

Сядьте зручніше. Заплющте очі. Пригадайте якийсь конфлікт, що відбувся нещодавно. Бажано пригадати якомога детальніше; побачити всіх учасників конфлікту, їхні пози. Послухайте, про що вони говорять: слова, інтонації, гучність, тембр їхніх голосів. Тепер уявіть себе в цій ситуації: де стояли, що робили, почуйте свої слова, відчуйте своє тіло і згадайте, що відчували в той момент. Чи говорили про свої почуття? Якщо ні, то що ви говорили і що робили? Чи можете ви зараз усвідомити і сформулювати для себе ті почуття, що тоді переживали, назвіть їх одним словом. Якщо зможете, зробіть це зараз, скажіть собі самому про свої почуття, ви значить яку стратегію поведінки в конфлікті (поданих в таблиці 9) Ви використовували.

У ході семінару з цієї теми ведучий пропонує присутнім розповісти про випадки, коли вони зустрічалися з дією цих рефлексій в своєму житті. Учасники групи, звертаються як до власного досвіду, так і до випадків з життя оточуючих, наводять чимало прикладів прояву неправильних рефлексій. Така відверта розмова допомагає переробити свої переживання, побачити їх ніби «новими очима».

Заняття 4.

Заняття присвячується проблемі ілюзій.

Виділяється три типи ілюзій, що діють в конфлікті: ілюзія «погана людина», ілюзія «переможець-переможений», ілюзія «камінь спотикання». Ведучий семінару розповідає про кожну з них окремо.

Так, звертаючи увагу на першу ілюзію, треба підкреслити, що при її дії обидві сторони конфлікту перебувають під впливом цієї ілюзії. Вони обидва бачать причину конфлікту не в ній, а в тому, що кожний погано думає про іншого. Ілюзія «погана людина» скоріше є викривлення думки про «погану поведінку» іншого як органічно притаманній йому якості. Кожна з сторін не помічає, що «погана поведінка» однієї сторони є природною реакцією на агресивну поведінку

іншої. При тривалому конфлікті взаємини між сторонами погіршуються настільки, що виникає підстава вірити в ілюзію «поганої людини». Ведучий після такого вступу може запропонувати учасникам тренінг-семінару згадати і розповісти про випадки дії цієї ілюзії з реального життя. Як правило, з'ясовується, що майже в кожному колективі, інколи в сім'ях знаходяться люди, яких вважають «поганою людиною». Здебільшого під час обговорення цієї проблеми на семінарі вдається досягти формування нового погляду на цих людей.

Заняття продовжується розглядом наступної ілюзії «переможця і переможеного». Розкриваючи суть цієї ілюзії, слід визнати, що в будь-якому конфлікті немає переможців. Обидві сторони (як би, на перший погляд, вдало не вирішилась ситуація для однієї з сторін) програють. Варто навести приклади з практичної роботи, виступити з пропозицією, щоб учасники семінару згадали випадки, коли переможець врешті-решт програвав, а переможений брав гору. Часто під час обговорення згадуються випадки з практики, коли ворогуючими сторонами виступали хтось з адміністрації і хтось з членів колективу. Потім траплялось, що адміністрація виграла, нав'язуючи комусь з членів колективу незручний розклад роботи, а потім програвала, коли людина звільнялася через умови праці.

Важливу увагу треба звернути і на дію ілюзії «камінь спотикання». Її дія виявляється в тому, що людині здається, що вона не зможе ніколи вирішити свою проблему. Ця ілюзія нерідко призводить до репресивних реакцій. Ведучий активізує і підтримує обмін досвідом з цього питання. Головна мета досягається тоді, коли учасники семінару визнають, що безвихідних ситуацій не буває. Часто при обговоренні згадуються трагічні випадки про те, як внаслідок дії цієї ілюзії дорослі, які посварились, наприклад, з керівництвом, закінчують життя самогубством.

Вправа «Конфлікт»

В основі цієї вправи – аналіз конфліктної ситуації. Учасники отримують інструкцію щодо аналізу конфліктної ситуації.

Процедура: розгляд конфліктної ситуації, бажано – актуальної для групи. Кожний із конфлікуючих отримує перелік пропозицій, на які потрібно відреагувати. Конфлікуючі (пара чи кілька пар) мають свого спостерігача, який стежить за перебігом процесу й веде записи. Завершується виконання загальним аналізом. Роботу можна проводити в підгрупах із трьох осіб. Двоє учасників намагаються «вибратися» з конфлікту шляхом його аналізу, користуючись інструкцією, третій слідує за процесом.

Інструкція щодо аналізу конфліктної ситуації.

Викладіть партнерові суть конфлікту в загальних рисах.

Розкажіть партнерові, як розумієте його уявлення про ваші стосунки.

Поясніть партнерові, які вияви його поведінки призводять до виникнення (підтримання) конфлікту.

Враховуючи інформацію, отриману від партнера, викладіть своє розуміння його бачення конфлікту й того, наскільки адекватно він відображає вашу поведінку. Якщо партнер визнає, що його зрозуміли неправильно, спробуйте на цьому ж прикладі усунути розбіжність у поглядах.

Якщо конфлікт стосується внутрішньої позиції партнера, окресліть, у чому полягає різниця і з якими міркуваннями вам важко погодитися. Чітко й зрозуміло

пояснить це партнерові.

Повідомте, у чому ви згодні з партнером. З'ясуйте, чи згоден партнер із вашим розумінням конфлікту.

Викладіть вербально суть конфлікту між вами й партнером. Спробуйте дійти з ним згоди.

Якомога чіткіше пояснить поведінку та погляди партнера, які вам не імпонують, не приймаються вами. Ознайомте з цим партнера.

Спираючись на інформацію, отриману від партнера, схарактеризуйте власну поведінку й міркування, які йому важко зрозуміти й прийняти.

Окресліть, що має змінитися в поведінці партнера. Що, на вашу думку, він конкретно повинен зробити, аби конфлікт було залагоджено.

Викладіть партнерові свої наміри щодо змін у власній поведінці для розв'язання конфлікту, з'ясуйте, в чому погоджується з вашою думкою партнер.

Пояснить, чи готові ви зробити те, що бажано партнерові, для розв'язання конфлікту.

Якщо ви не можете задовольнити бажання партнера, повідомте йому про це.

Після отримання аналогічної інформації від партнера розкрийте своє ставлення до ситуації.

Таблиця 3

Трактування погляду

<i>Погляд і супутні рухи</i>	<i>Трактування</i>	<i>Ваші дії</i>
Підйом голови погляду вгору або нахил голови із зосередженим виразом обличчя і очей	Почекайте хвилину, подумаю	Контакт перервати
Рух головою і насуплені брови	Не зрозумів, повторіть	Посилення контакту
Посмішка, легкий нахил голови	Розумію, нема чого додати	Підтримка контакту
Ритмічне кивання головою	Ясно, зрозумів, що вам потрібно	Підтримка контакту
Довгий нерухомий погляд в очі співрозмовникові	Хочу підкорити вас собі	Діяти за обставинами
Погляд убік	Зневага	Відхід від контакту
Погляд униз	Страх і бажання піти	Відхід від контакту

Вправа проходить так, щоб кожен учасник побував у ролі експерта використовуючи таблицю 3. По закінченню відбувається обговорення – спочатку в трійках, а потім у великому колі.

Після завершення роботи поділіться з партнером враженнями щодо співпраці, а також розкажіть про почуття, які виникали від взаємодії з ним

Заняття, присвячене розгляду негативної дії ілюзій, можна закінчити опитуванням учасників тренінг-семінару. Здебільшого присутні зізнаються, що з цього часу будуть критичніше підходити до свого сприймання конфліктів, переглянуть свою поведінку, якщо помітять, що на ній позначається дія однієї з трьох перелічених ілюзій.

Заняття 5.

Заняття спрямоване на знайомство учасників тренінг-семінару з рівнями конфліктів. У нашому житті трапляються майже непомітні, незначні конфлікти, серйозніші конфлікти середнього рівня типу сутичок і дуже важкі конфлікти типу криз.

Кожний з цих рівнів конфлікту потребує відповідних інструментів для їх вирішення. Так, незначні конфлікти-непорозуміння можна попередити вже на початковому етапі їх виникнення, конфлікти-сутички вимагають більшої уваги, використання методики самопосередництва, конфлікти на рівні кризи варто вирішувати з допомогою добре підготовлених фахівців-конфліктологів.

Ведучому семінару можна навести деякі приклади кожного з цих конфліктів та шляхи їх ефективного подолання. Розглянемо це питання докладніше.

Прикладом конфлікту-непорозуміння може бути випадок, коли людина не любить, щоб її посудом користувались інші. Вона може про це повідомити своїх співробітників, які випадково взяли її чашку для кави. При нормальних стосунках достатньо одного разу, щоб подібна ситуація більше не виникала. Іншим прикладом непорозуміння може бути випадок, що стався між трьома подорожніми, які (як свідчить відома притча) знайшли одного разу гаманця з грошима. Один сказав, що треба купити родзинку, другий – кишмиш, а третій настоював на своєму варіанті. По дорозі їм зустрівся старий чоловік, який знав кілька мов, і з'ясувалося, що всі вони хочуть ізюму. Він попередив конфлікт, який ледь не закінчився бійкою.

При ситуаціях такого роду конфлікт можна попередити на самому початку його виникнення. Річ у тім, що коли дві людини або група людей починає конфліктувати, то вважають, що знають, про що йде мова, про що думає протилежна сторона. Існує помилкова думка про те, що значення міститься в словах. Але це не так. Воно має значно глибші корені, пов'язані з досвідом людини. Багато конфліктів можна вирішити вже з самого початку, якщо з'ясувати, яке значення має на увазі кожен з учасників конфлікту. Це дуже важливо, оскільки значення є як частиною культури, так і власного досвіду людини. **Наприклад**, якщо в одній культурі прийнята певна дистанція між тими, хто спілкується, то її скорочення буде сприйматися як порушення етикету, а в іншій культурі – навпаки. Це теж може бути причиною конфлікту-непорозуміння.

Проте і в рамках однієї культури зміст, який вкладають люди в одне й те саме слово, може суттєво відрізнятись – залежно від їх життєвого досвіду, освіти, розуміння значення певного слова за словником і передусім, наскільки глибоко зацікавлена людина в суті слова. Адже слово – це абстракція, форма певної суті.

Ведучий семінару звертається до учасників з пропозицією згадати випадки, коли вони потрапляли в конфлікт-непорозуміння. Після обговорення цих випадків варто попросити їх згадати найпродуктивніші шляхи виходу з конфлікту на початковому етапі. Це заняття спрямоване на знайомство групи з засобами попередження конфлікту на початковому етапі. Ведучий, продовжуючи розгляд ролі досвіду в розумінні одного і того самого слова, пропонує кільком учасникам розповісти про те, що таке кішка і собака. При цьому опис дають дві людини, одна з яких має тварину, а друга, що її ніколи не тримала в своєму домі. Їх розповіді суттєво відрізняються одна від одної. Ті, хто не тримає тварин,

звичайно, дають опис абстрактної кішки чи собаки. Ті ж, хто має власного улюбленця, розповідають про нього зі жвавим поглядом люблячого хазяїна, який змальовує всі позитивні риси свого меншого друга.

Для того, щоб більш наглядно виявити вплив досвіду на сприйняття ситуації або навіть просто зрозуміти, ведучий може запропонувати групі розглянути намальований на аркуші паперу або на дошці прямокутник, поділений в середині на дев'ять частин. Цей показ він супроводжує запитанням до оточуючих про те, скільки квадратів вони бачать?

Інколи між ними розгортаються суперечки; хтось налічив 16, хтось – 17, а ще хтось – 25. Ведучий має звернути увагу на те, що розбіжності виникли через те, що кожний по-різному підійшов до поняття квадрата. Тому спочатку варто спинитись на уточненні того, що таке квадрат, оскільки кожний по-різному абстрагується від реальності. І якщо підійти до відповідей учасників невеличкого експерименту «Скільки квадратів ви бачите», з'ясується, що кожний був правий по-своєму. Разом з тим вони всі поділилися своїм сприйняттям реальності.

Для того, щоб ще більше активізувати роботу членів групи, ведучий може навести історію, а після ознайомлення з нею попросити членів групи відповісти на ряд запитань.

Фабула з кінофільму. Ледь бізнесмен вимкнув світло в приміщенні, як з'явилась якась людина з вимогою віддати йому гроші. Бізнесмен відкрив касу. Те, що в ній лежало, було відібрано і людина втекла геть. Одразу було попереджено поліцейського про те, що трапилось.

Таблиця 4

<i>Після цього ведучий читає ствердження щодо прочитаної історії</i>	
Ствердження, що стосуються цієї історії	Правда /П/ Вигадка /В/?
1. Якась людина з'явилася відразу ж після того, як бізнесмен вимкнув світло в приміщенні	
2. Грабіжником був чоловік	
3. Чоловік не вимагав ніяких грошей	
4. Той, хто відімкнув касу, був бізнесменом...	
5. Бізнесмен, схопивши те, що було в касі, втік	
6. Хтось відчинив касу	
7. Чоловік, який вимагав віддати йому те, що було в касі, захопив гроші і втік...	
8. У касі були гроші, але нічого не відомо про те, скільки їх там було	
9. Грабіжник вимагав гроші у бізнесмена	
10. Історія стосується лише трьох осіб: бізнесмена, людини, яка вимагає гроші, і поліцейського	
11. Дійсними в цій історії є такі події: хтось вимагав гроші; гроші були вкрадені; якась людина вибігла з приміщення	

Ця невеличка вправа допомагає з'ясувати, що і як кожен розуміє. Разом з тим експеримент можна продовжити, запропонувавши, щоб всі розподілилися на кілька підгруп. Кожний окремо визначає кількість своїх відповідей за рубриками «Правда», «Вигадка», «?». Історія стосується лише трьох осіб: бізнесмена, людини, яка вимагає гроші, і поліцейського. Потім за групою в цілому робиться статистика, з'ясовується різне прочитання інформації, після цього знов підраховується кількість відповідей за вказаними рубриками. Виявляється, що групове обговорення значно поліпшує показники кожного з учасників завдяки тому, що вони обмінюються досвідом. Найефективнішими висловлюваннями, які сприяють розвитку групового обговорення, стають фрази типу «можливо», «мабуть», «як вам здається?».

Навпаки – більш жорстка позиція людини, яка вважає, що чим більше вона виявляє впевненості, тим більших успіхів вона досягне.

У її співбесідників виникає відчуття, що ця людина хоче своїм тоном довести свою правоту і підкреслити помилки іншої сторони. У випадках, коли можливість висловити свої думки має кожний, це сприяє прийняттю правильного рішення і попереджує конфлікт на початковому етапі. Мову можна порівняти з глиною, і коли ми користуємося м'якою глиною, виникає форма, яка задовольняла всі сторони.

Вирішення важких ситуацій доцільно розпочинати з питань, а не з стверджень. У цьому випадку значно полегшується шлях до обговорення проблеми. Розглянемо приклад такої роботи. Ведучий звертається до учасників тренінг-семінару з питанням: «Розкажіть, будь ласка, як змінювались ваші думки при груповому розгляді цієї ситуації?». Одна з учасниць розповідає: «Я зрозуміла, що в групі помітили те, на що я не звернула уваги». Ведучий задає наступне запитання: «Як виглядав виступ того, хто переконав вас?». Дівчина відповідає: «Це був показ нової інформації, яку я зразу ж прийняла до відома». Коли ведучий задає останнє питання: «Ви сприйняли інформацію інших без опору?». Дівчина відповіла: «Так, я була на неї зорієнтована».

Це приклад ситуації, коли людина в чомусь переконалась, але не повністю, тоді додаткова інформація сприймається із вдячністю. У випадках, коли справа стосується глибоких переконань людини (в чому спрацьовує час і глибина переконань), перебудувати їх значно важче.

Інколи конфлікт на початковому етапі вдається погасити лише за рахунок помилкового консенсусу. Так, при виконанні вправи, яку ми наводили раніше, учасники експерименту залишались при своїй думці, але зовнішньо погоджувались з групою. В таких випадках більша відповідальність лягає на групу. Людина, яка не погоджується з думкою членів групи, завжди балансує між довірою і ризиком. При цьому свою думку важче відстоювати серед тих, кого ми знаємо, ніж серед тих, кого не знаємо.

Поглибити вміння узгоджувати свої поняття з іншими можна також, спинившись на розумінні членами групи значення слів «правда» і «вигадка». Зіставлення цих понять інколи може розглядатися як проблема адекватності. Це ж слово, в свою чергу, має неоднозначний характер. Ситуація з'ясування вихідних понять може ускладнюватись тим, що хтось з учасників дискусії буде відстоювати своє розуміння, а інший віритиме в настанови, які отримав від групи, з якою він співпрацює.

Важливо в ході цього заняття розкрити перед учасниками тренінг-семінару процес взаєморозуміння, який будується крок за кроком і сприяє найповнішому розумінню понять. Велику роль в цьому процесі відіграють відкриті запитання типу: «Що?», «Як?» «Де?» тощо. Навіть коли той, хто запитує, і той, хто відповідає, стають на одну і ту саму позицію. І навіть, якщо кожний з них залишиться при своїй думці, у них не буде конфлікту. Тут спірні питання обмежуються лише термінологічною стороною, і тому з'являється можливість виробити уточнюючі поняття. А цей шлях допомагає краще знайти спільну мову.

Ведучому слід зазначити, що при формуванні спільних понять важливо інколи записувати свої думки, оскільки сприйняття інформації завжди індивідуалізоване, кожний вносить свої доповнення. Для ілюстрації цього явища ведучому варто запропонувати зіграти у відому з дитинства гру «Зіпсований телефон». Як завжди виявляються розбіжності, часто курйозні, між тим, що було передано, і тим, яка інформація була отримана в кінці.

Для поглиблення розуміння процесів, які лежать в ході уточнення понять, ведучий може запропонувати групі розібратися з тим, в чому члени групи бачать різницю між відповідями «?» і «вигадка». У ході з'ясування закладеної між ними різниці ведучий поряд з відкритими питаннями може використовувати готові висловлювання свого співбесідника, тобто парафрази, в яких слова іншої людини наводяться без змін. Важливо, щоб ці парафрази висловлювались перед тим, як буде розкрита власна думка. З допомогою відкритих питань, парафраз нам вдається попередити конфронтацію. Попередження конфлікту на початковому етапі якраз і починається з того, що ми прагнемо уникнути конфронтації й шукаємо шляхи взаємодії. При цьому важливо, щоб ведучий семінару підкреслив, що необхідно не тільки робити ці кроки, а й говорити про них співбесіднику. Це заняття можна, як завжди, закінчити розпитуванням учасників про те, чи використовували вони такий досвід раніше і як він їм допоміг. Після обговорення цього питання робиться опитування про те, що нового учасники семінару зуміли взяти для себе.

Заняття 6.

Заняття присвячується знайомству з методикою самопосередництва в конфліктах типу «сутичка».

Сутичка, згідно з спостереженнями Д. Дани, виявляється в ряді ознак:

- 1) повторення однакових аргументів з приводу однієї й тієї самої проблеми протягом днів або тижнів;
- 2) суттєво збільшується кількість суперечок навколо все зростаючої кількості проблем;
- 3) зменшення бажання співпрацювати один з одним;
- 4) зменшення віри в добрі почуття іншого;
- 5) збереження почуття злості відносно іншого протягом годин, днів;
- 6) поява сумнівів у цінності існуючих взаємин.

На цьому занятті ведучий тренінг-семінару може навести **приклад** перебігу конфлікту типу сутички. Так, вчитель математики весь час звертається до завуча з проханням не ставити в розкладі його уроки останніми і особливо після фізики чи хімії. Та завуч не звертає на це ніякої уваги, вважає, що всім вчителям догодити з

розкладом уроків неможливо. Напруження у взаєминах весь час зростає в міру того, як вчитель математики прагне переконати в тому, що неухважність дітей, пропуски уроків деякими з них у багатьох випадках зумовлені їх втомою за навчальний день. Завуч наполягає на тому, що незалежно від навчального предмета увага дітей залежить від майстерності педагога, а не від того, на якому уроці проводяться заняття. Отже, всі спроби закінчуються безрезультатно.

Інший приклад: коли в сім'ї існують різні погляди на витрачання грошей. Жінка згодна їх швидше витратити, а чоловік шукає шляхи їх заощадження і примноження. Безліч розмов на цю тему нічим суттєвим не закінчилась.

Ведучий може для кращого засвоєння цього питання дати завдання членам групи згадати випадки з їх практики, коли вони чи їх колеги, близькі люди потрапляли в подібну ситуацію.

Після обговорення досвіду можна переходити до розгляду методики самопосередництва в конфлікті. Ця методика багато в чому будується на досвіді роботи посередників, до яких часто звертаються з метою запобігти ще більшому розпаду відносин.

Ведучий семінару нагадує притчу про розподіл батьківської спадщини. «Жив собі чоловік. Коли він постарів, то написав заповіт. За ним його старший син одержує $\frac{1}{9}$ частину верблюдів, якими володіла ця сім'я, другий – $\frac{1}{3}$, а найменший син – $\frac{1}{2}$. Після смерті батька між синами почалися суперечки. Справа ледь не дійшла до бійки. Тоді молодший син згадав про те, що в місті живе одна мудра жінка. Вони прийшли до неї із своїм конфліктом, але вона зізналася, що не знає, як вирішити їх конфлікт, і запропонувала їм одного свого верблюда. Молодший взяв собі $\frac{1}{2}$ верблюдів (тобто дев'ять тварин), середній $\frac{1}{3}$ тварин (що дорівнювало шести верблюдам), а старшому віддали $\frac{1}{9}$ верблюдів (два верблуди), всього вийшло 17. Вони повернули одного верблюда старій жінці.

Проблема вирішення конфлікту – це часто проблема пошуку цього вісімнадцятого верблюда, тобто базису для встановлення миру. Він виконує роль третьої сторони, що полегшує пошук рішення, яке б влаштувало і задовольнило кожного з учасників конфлікту. Не останню роль посідає і *медіація*, яка являє собою добровільну форму вирішення конфліктів. Вона діє за умови згоди обох сторін вести переговори.

Медіація чи посередництво – це одночасно і дуже старий спосіб вирішення конфліктів, разом з тим його свідоме використання в сучасній конфліктології почалось в США в 80-ті роки. У процесі довготривалої взаємодії виникають конфлікти. Медіаторство або посередництво має вузьку мету: досягти згоди з якоїсь проблеми.

Ведучий після невеличкої розповіді про суть медіації переходить до попереднього розгляду методу самопосередництва. Він знайомить учасників семінару з планом цього методу, після цього подає детальнішу інформацію про дії на кожному з етапів, звертається з проханням згадати випадки використання елементів цього методу в своєму житті.

Ведучий після невеличкої розповіді про суть медіації переходить до попереднього розгляду методу самопосередництва. Він знайомить учасників семінару з планом цього методу, після цього подає детальнішу інформацію про дії на кожному з етапів, звертається з проханням згадати випадки використання

елементів цього методу в своєму житті. Разом з тим в умовах тренінг-семінару програються певні епізоди використання цього методу, можлива ілюстрація з допомогою відеозапису використання цієї методики, наступне заняття можна присвятити питанням про обмеження його використання.

Інформуючи про *суть методу самопосередництва* в конфлікті, ведучий семінару подає такий план:

1-й етап: знайти час для розмови.

2-й етап: створити умови для спілкування.

3-й етап: зустріч. Вираз оцінки. Вираз оптимізму. Нагадування.

Основні правила. Резюме. Запрошення до розмови.

Діалог. Завдання № 1: дотримуватись суті розмови наодинці.

Завдання № 2: дотримання тактики миролюбних жестів. Прорив.

4-й етап: складання угоди (в разі необхідності).

Після ознайомлення з планом використання методу ведучий повідомляє, що на першому етапі його реалізації суттєвим є знаходження часу для розмови. У звичайній ситуації цю функцію бере на себе посередник. Коли його немає – ініціатор контакту. Суть цього етапу – створення умов для продуктивної розмови. Без спілкування не може бути вирішена проблема.

Наводимо приклад проходження цього етапу, взятий з одного з тренінг-семінарів. Гра проводиться у вигляді акваріуму, тобто учасники сидять в колі, а виконавці, що ілюструють дію цього методу, – в центрі.

«Учасники: чоловік і дружина. Спочатку вони з'ясовують суть свого конфлікту. Чоловік вважає, що дружина приділяє мало уваги його роботі, його мета – знайти час для переговорів з цього приводу.

Чоловік: Люба, я хочу поговорити з тобою. Мене турбує дещо в наших взаєминах. Це пов'язано з твоїм інтересом до моєї роботи. Чи можемо ми поговорити?

Дружина: Я не відчуваю необхідності спеціально обговорювати це питання.

Чоловік: Я розумію, що це хвилює мене, а не тебе, та я хочу тільки попросити тебе приділити мені певний час.

Дружина: Добре. Я знайду кілька хвилин.

Чоловік: Ні. Я тільки мав бажання домовитись з тобою про зручний для тебе час.

Дружина: Не будемо це відкладати.

Чоловік: Можливо знадобиться година чи півтори.

Дружина: Що ти пропонуєш?

Чоловік: Я хочу, щоб ця розмова відбулась.

Дружина: Ти знаєш, що завтра ми йдемо в гості?

Чоловік: Тоді коли?

Дружина: Цей тиждень в мене зайнятий, можливо, на наступному.

Чоловік: Добре. Я розумію, що ти дуже заклопотана. Назви мені свій час.

Дружина: В наступну п'ятницю о п'ятій.

Чоловік: Влаштує. Я правильно зрозумів, що з п'ятої до шостої вечора?

Дружина: Спочатку була година-півтори, тепер вже з п'яти до шести вечора.

Чоловік: В тебе є запитання?

Дружина: Де ми з тобою зустрінемося?

Чоловік: Може в вітальні, я сподіваюсь, що в цей час дітей не буде вдома, і ми зможемо спокійно про все поговорити. Я також пропоную вимкнути телефон, щоб нам зовсім ніхто не заважав. В нас буде півтори години, які ми зможемо присвятити цій проблемі. Добре, продовжуй зараз читати». При цьому важливо спостерігати за зовнішні прояви емоційних станів при підвищеному психічному навантаженні поданих в таблиця 5.

Таблиця 5

Зовнішні прояви емоційних станів при підвищеному психічному навантаженні

Об'єкт спостереження	Види емоційних станів		
	Оптимальне	Перезбудження	Загальмованість
Рот, брови, загальний вираз обличчя	Незначний рух губами. Більш суворий вираз обличчя	Губи дуже стиснуті, щелепні м'язи напружені, занепокоєний вираз обличчя, брови дуже зсунуті до перенісся	Губи стиснуті, кутки рота опущені, брови зсунуті до перенісся. Страждальний вираз обличчя
Очі	Спокійний, уважний погляд	Палаючі, неспокійні очі, напружений погляд, часте поморгування	Сумний, незадоволений погляд
Колір шкіри обличчя	Легке почервоніння	Значне почервоніння або побіління	Помітне почервоніння і поява п'ятен
Рухи рук	Невелике тремтіння	Яскраво виражене тремтіння рук, збільшення амплітуди і швидкості їх рухів, зниження точності, метушливості	Мляві, пасивні; зниження амплітуди, швидкості і точності рухів, закріпаченість
Дихання	Помітне прискорення	Прискорене, неглибоке	Зрідження, іноді з затримками
Інтонація голосу	Підвищення гнучкості й швидкості мовлення. Збереження її звичайної емоційної виразності	Більш гучне і швидке, ніж звичайно мовлення. Посилення високих тонів, інтонації гніву. Порушення порядку слів у реченнях. Раптові зупинки в мовленні.	Емоційно невиразне. Більш тихе і повільне, ніж звичайно, мовлення. Розтягування слів, перехід на шепіт. Поява пауз, інтонації невдоволення, пригніченості.

Особливості поведінки	Захопленість (виконанням завдання, розмовою із колегою, активність)	Поганий самоконтроль. Яскраво виражена бравада, грубість, самовпевненість	Прагнення обмежити контакти. Апатія, сонливість, байдужість.
-----------------------	---	---	--

Цей приклад взятий безпосередньо з тренінгу. Він має дещо формальний вигляд, але багато в чому ілюструє, як слід будувати свою розмову з іншою людиною, щоб врешті-решт домовитись про час зустрічі. Двом співрозмовникам вдалось досягти суттєвих зрушень в переговорах один з одним. Вони не тільки знайшли час для майбутньої розмови, а й домовилися про місце зустрічі. Вони також мали змогу домовитись про базові правила спілкування під час майбутньої розмови. До цих правил належить домовленість не використовувати неправильних рефлексів (які розглядалися на попередніх заняттях). Це відмова сторін від уникання контакту, з одного боку, і використання тиску, з іншого.

У випадках, коли партнер по спілкуванню не виявляє одразу ж бажання спілкуватися, використовує всілякі відмовки, варто відшукати ті інтереси, які зможуть зумовити згоду іншої сторони. Якщо, наприклад, інша людина (в нашому прикладі – дружина) сказала, що вона зайнята, можна нагадати їй, що в неї той самий інтерес, що й у чоловіка. Разом з тим слід показати, що ця розмова надала б можливість поліпшити взаємини.

Цей приклад добре ілюструє необхідність якогось конкретного контексту розмови. В даному випадку це ставлення дружини до роботи чоловіка. Можливі ситуації, коли потрібно просто змінити температуру відносин, але завжди краще мати конкретний предмет розмови. Бувають випадки, коли вона може відбутися і одразу ж, але важко уникнути зовнішніх перешкод.

Ця ситуація пошуку часу для розмови програється в парах. Ролі поділяються так, як і в акваріумі: на ініціатора контакту і його партнера. Час, який надається для ролі ініціатора контакту, – 8-10 хвилин. Цього достатньо, щоб ввести партнера в курс своєї справи, з тим, як себе поводить реальний партнер. Отже, на виконання цього епізоду в парі в цілому йде 16-20 хвилин.

Часто при досягненні угоди про час розмови виникає питання і про строки очікуваної зустрічі. Не треба, щоб цей строк був занадто віддаленим чи розмова відбулась одразу ж. У першому випадку може зникнути бажання спілкуватися, в другому – партнер не зможе добре підготуватись до розмови.

Другий етап переговорів спрямований на формування контексту розмови, місця їх проведення, тривалості створення необхідної обстановки. Всі ці складники допомагають зробити розмову більш успішною.

Умови – це місце, час зустрічі. Мета створення необхідних умов в тому, щоб сприяти успішності діалогу. Умови для спілкування включають в себе такі компоненти, як місце зустрічі, фізичний комфорт, довіра між партнерами, відсутність перешкод, вибір часу, який влаштовує обидві сторони.

Ведучий семінару звертається до учасників з проханням згадати, за яких умов вони найлегше проводять узгодження взаємин з іншими людьми.

Аналіз найпоширеніших відповідей свідчить про те, що найсприятливішими

є умови: розмова ведеться конфіденційно, бажано в приміщенні, в якому перебувають лише ці дві зацікавлені особи. Бажано, щоб під час розмови в приміщенні, де вона відбувається, ніхто не входив. Краще вимкнути телефон. Адже різні сторонні впливи можуть заважати продуктивності розмови. Бажано, щоб обидві сторони відчували себе розкуто.

Ці умови потрібно виконувати при проведенні розмов як на роботі, так і вдома.

Учасники тренінг-семінару повинні звернути увагу на те, що краще, коли в кімнаті, де проходить зустріч, буде комфортна температура повітря, можливість випити води.

На успішність впливає також той час, який відводиться на саму зустріч. Оптимальним вважається розмова, яка відбувається від 30 хвилин до 2 годин.

Якщо немає можливості приділити розмові такий час, варто її відкласти, поки така можливість з'явиться. Варто також зазначити, що розмова, яка триває понад 2 години, не буває продуктивною.

Інколи в слухачів виникають правомірні питання про те, чому потрібен такий час. У цьому випадку ведучий може пояснити, що улагодження конфліктів пов'язане з такими витратами часу, які спочатку йдуть на подолання розбіжностей. При цьому нерідко виникають ситуації, коли потрібно спокійно вислухати навіть несправедливі нападки. Отже, хоча безпосереднє проведення діалогу може не займати дуже багато часу, але його підготовка вимагає створення певних умов.

Часто порушується конфіденційність розмови, що може зробити марними всі попередні зусилля. Тому бажано, щоб подробиці залишились між двома співбесідниками. Разом з тим необхідно, щоб під час діалогу були відсутні будь-які перешкоди ззовні. Потрібно, щоб обидва співбесідники були у доброму фізичному стані, щоб їм не заважали інші справи.

Ведучий може програти з учасниками семінару епізоди зі створення умов для розмови аналогічно наведеним раніше. Найважливішим етапом методики самопосередництва є зустріч. На зустрічі з'ясовуються всі питання. Щоб вона була продуктивною, слід додержуватись певної структури. Ведучий семінару знайомить присутніх з основними етапами зустрічі: «Початок», «Запрошення», «Діалог», «Прорив». Початок, в свою чергу, складається з етапу «Виразу оцінки», «Оптимізму», «Нагадування», «Висловлювання суті проблеми». Кожний з цих етапів займає суттєве місце в зустрічі. Так, ініціатор контакту звертається до опонента з певними фразами. Наприклад: «Я вдячний, що ви погодились зустрітись з цього питання» (подяка, оцінка); «Я маю надію, що ми знайдемо потрібне вирішення проблеми» (вираз оптимізму)».

Суттєвим моментом стає етап нагадування основних правил. У зв'язку з цим ініціатор контакту пропонує опоненту продовжувати бесіду так, щоб вона не обірвалася на півшляху внаслідок якихось нападок чи бажання уникнути розмови.

При розробці питання про зустріч з групою ведучий тренінг-семінару звертається до учасників з проханням підготувати відповіді про те, як вони зможуть використовувати ці закономірності в своїй роботі чи вдома. Проробляє з ними питання про прості формулювання фраз, якими можна розпочати зустріч.

Заняття 7.

Заняття присвячується проведенню «Діалогу як основного процесу». Діалог – це центральна частина зустрічі. Ведучий семінару має звернути увагу учасників на те, що цим процесам передують висловлювання суті проблеми і пропозиція висловити свою думку щодо неї. На цьому етапі тренінг-семінару групі можна запропонувати підібрати приклади з свого реального життя, коли вони звертались до свого опонента з формулюванням суті спільної проблеми. Якщо такого досвіду не було, пропонується безпосередньо на занятті висловити кілька варіантів. Наприклад, «Якщо я правильно розумію, проблема виникла через те, що в нас не збіглися точки зору щодо...». Далі учасники договориють або на аркуші паперу дописують це незакінчене речення.

Після цього одна з сторін висловлює пропозицію щодо з'ясування точки зору опонента, звертаючись з запрошенням висловити думку з цього питання.

Після цієї підготовки до розмови розпочинається безпосередній діалог двох співбесідників. Головними умовами його успішного перебігу є те, щоб діалог був безперервним і йому ніхто не заважав.

Разом з тим під час розмови необхідно дотримуватись тактики примирювальних жестів.

Розглядаючи детальніше цю тактику, ведучому слід підкреслити, що вона вступає в дію, коли в опонента з'являється дружелюбний тон, який потрібно своєчасно підтримати, навіть якщо в серці відчувається прохолода від образи.

Часто зробити цей крок заважає невміння щиро підтримати якусь продуктивну пропозицію або просто жест доброзичливості від свого опонента. Тому ведучому слід проілюструвати деякі приклади такої поведінки. Крім того, учасники семінару наводять приклади з свого повсякденного життя, краще з останніх подій в їх житті, коли вони зуміли виявити до когось свою прихильність і встановити дружелюбний тон взаємин. Таким чином, ведучий стимулює учасників до улагодження своїх взаємин з іншими в реальному житті вже під час роботи семінару.

Інколи можуть виникнути скарги на те, що такі жести ставлять ініціатора контакту в слабку незахищену позицію. Але цей ризик зменшується, якщо зважити, що зведення рахунків з іншою людиною може бути лише поганою звичкою, якій не слід підкорятися.

Знання закономірностей і терпіння допомагають вийти на «Прорив» в розмові з опонентом. Саме виконання тактики миролюбних жестів і основного процесу, в ході якого відбувається улагодження протиріч, підводить до кульмінації спілкування – до «Прориву». Суттєвою ознакою цього моменту є те, що опоненти переходять від конфронтації до пошуку спільного рішення проблеми, нових можливостей, які б влаштували кожну з сторін.

При знайомстві з цією частиною методики самопосередництва ведучому слід приділити особливу увагу розгляду питання про мистецтво діалогу. Тут варто ознайомити учасників семінару з проблемами активного слухання і ефективного висловлювання, з моделлю спілкування, побудованою на чотирьох принципах.

Ця частина семінару може бути викладена у вигляді лекції, коли для проведення семінару обмаль часу – дещо розширити його часові рамки, на

семінарі будуть відпрацьовуватись елементи активного слухання, ефективного висловлювання, модель спілкування.

Мистецтво ефективного спілкування. Цей процес спрямований на досягнення змін поглядів і почуттів людини. У цьому процесі діють дві взаємопов'язані сторони: активне слухання і ефективне мовлення.

Мета активного слухання – найповніше розуміння того, що каже інша людина, її досвіду, точки зору. Дуже важливо в процесі слухання прагнути до більш повного розуміння того, що говорить інша людина. Тут важливо виявити інтерес до проблем співрозмовника, а також повагу до нього. Це зумовлює зустрічне прагнення з боку співбесідника: він виявляє бажання поділитися своїми планами, перспективами, що сприяє виникненню стану комфорту.

Існує кілька важливих правил, яких слід дотримуватися при спілкуванні. Варто пам'ятати, що до відвертої розмови приверне відкрита поза слухача. Вона починає впливати на розмову ще до її початку. Готовність слухати підкреслюється відповідною мімікою та жестами.

Коли при спілкуванні виникає непорозуміння між співрозмовниками, краще було б задати відкриті запитання замість домислів.

Існує ряд психологічних інструментів, які допомагають слухачеві краще виявити свою зацікавленість у співбесідника і свою повагу до нього: емпатія, валідизація, пояснення, узагальнення.

Емпатія будується на вмінні людини стати на місце іншої людини, тобто відчувати її проблеми зсередини. Цей стан виявляється в міміці, позі, жестах, в інтонаціях, певних висловлюваннях.

Валідизація (підтвердження) – права на існування почуттів іншої людини. Людині важливо, щоб її почуття були сприйняті іншими. Вона проявляється у міркуваннях типу: «На вашому місці я відчував би те саме»; «Коли я потрапив у подібні ситуації, то реагував на них так само, як і Ви» тощо.

Пояснення використовується для того, щоб досягти кращого розуміння. При бесіді щось можна неправильно зрозуміти, тому доцільно використовувати уточнюючі запитання. Найкраще звертатися до «відкритих» запитань, які дозволяють одержати «розгорнуту» відповідь. Це запитання типу: «Що? Де? Як? Коли? Чому?» тощо. Наприклад, ми можемо запитати іншу людину: «Що Ви подумали, коли почули цю звістку?»

Узагальнення дає можливість краще зрозуміти співбесідника, тобто дає людині, яка розповідає про себе, зворотний зв'язок – інформацію про те, що її слухають і прагнуть зрозуміти.

Поряд з інструментами активного слухання існують інструменти **ефективного мовлення**. Так, небажано під час розмови переривати співбесідника. Це заважає йому повністю висловитися, він може втратити цінні думки. Не варто висловлювати ставлення до особистості співрозмовника, оскільки це зумовить лише позицію оборони. За краще вважається утриматись від порад. Людині приємніше виконувати власні рішення. Це правило поширюється і на випадки, коли співбесідник сам звертається за порадою. Якщо така необхідність все ж таки залишається, ліпше дати раду в непрямому натяку. Можна, наприклад, сказати, що коли у Вашому житті була аналогічна ситуація, Ви вийшли з неї таким чином.

Трьохтактна схема активного слухання

<i>Назва</i>	<i>Основна мета</i>	<i>Відповідні реакції</i>
Підтримка	Дати можливість тому, хто говорить, висловити свою позицію	Мовчання, угу-піддакування, луна, емоційний супровід
З'ясування	Переконатися, що ви вірно зрозуміли співбесідника	Уточнюючі запитання, перефрази
Коментування	Висловити свою точку зору	Оцінки, поради, коментарії.

Іншою стороною ефективної розмови є вміння **ефективно висловлюватися**. Людині, яка щось висловлює, треба слідкувати за тим, як сприймається її повідомлення – так, як вона хотіла б, чи ні?

Ефективне висловлювання потребує використання рефлексії, що дає можливість найкращим чином розпочати розмову в складній ситуації. Вона дозволяє людині краще зрозуміти свій стан, побачити можливий вихід із ситуації, подивитись на неї збоку. Рефлексивні процеси починають діяти, коли людина задає собі подібні запитання: «Що це за ситуація? Як я в ній себе почуваю? Які думки зумовлюють у мене ці почуття? Що я думаю про партнера по спілкуванню?» тощо. Якщо емоції беруть гору, краще відкласти розмову до моменту, коли все вгамується і з'явиться можливість спокійно усе з'ясувати.

Якщо активне слухання багато в чому будується на вираженні зворотного зв'язку, то цей зв'язок дуже важливий і при ефективній розмові. Людина, яка говорить, повинна давати знати співбесіднику, що вона цінує його погляди. Суттєвим стає звернення уваги на те, як співбесідник сприймає цю розмову, чи поділяє погляди партнера по спілкуванню.

Недоцільною буде розмова, коли вона будується на вимогах. Варто уникати й ультиматумів, а взагалі – шукати найбільш оптимальні варіанти для вирішення всіх проблем в атмосфері взаєморозуміння і добрих взаємин.

З цією метою недоцільно використовувати узагальнення типу: «Ти завжди...», або «Ти ніколи...». Наприклад: «Ти завжди не можеш мене дослухати». Замість цього краще сказати: «Я відчуваю себе ображеним, коли ти не даєш мені змоги закінчити свою думку».

Серед психологів ці форми відомі як «Ти – повідомлення» і «Я – повідомлення». Доцільно спілкуватися у формі «Я – повідомлення». **Наприклад**, замість нападок на партнера типу: «Ти – самолюб», «Ти неухажливий» тощо краще висловитися з приводу того, що завдає Вам болю в поведінці цієї людини у такому вигляді: «Я відчуваю, що мені важко висловити свої почуття так, щоб ти їх зміг зрозуміти». Або замість наказової форми «Ти повинен бути вдома о 6-й годині», можна сказати: «Я хотіла б, щоб ти повернувся додому, коли надворі ще буде видно».

Отже, Я-повідомлення – це спосіб самовираження, усвідомлення власних почуттів, які виникають у ситуаціях напруги й називання їх, усвідомлення власної відповідальності за розв'язання проблеми. Виділяють три основні правила Я-

повідомлення.

Правило 1 – опис ситуації, яка викликала роздратування.

Правило 2 – точне називання власних почуттів у цій ситуації.

Правило 3 – називання причин такого почуття («Я відчуваю таке роздратування, коли ти говориш, що...»).

Схема Я – висловлювання

Опис ситуації, що спричинила напруження:

Коли я бачу, що...

Коли це відбувається...

Коли мені трапляється...

Точна назва свого почуття в цій ситуації:

Я відчуваю (роздратування, безпорадність, гіркоту, біль, здивування, тощо).

Я не знаю, як реагувати...

У мене виникає проблема...

Називання причин:

Тому, що...

Через те, що...

Список неефективних повідомлень:

- знищення, приниження, негативна характеристика особистості підлеглого;
- засудження, докори;
- сарказм, непрямий вираз осуду;
- вираження «вторинних почуттів»;
- обзивання, приклеювання ярликів;
- «удар нижче пояса».

Що потрібно для того, щоб засвоїти техніку Я-висловлювання?

Щоб засвоїти техніку Я-висловлювання, важливо навчитися усвідомлювати свій стан у певний момент вашого життя. Це непросто. Дуже часто ми витрачаємо сили і час не на усвідомлення себе в конкретній ситуації, а на аналіз наших вчинків і думок або мрії про майбутнє. Минулого вже немає, майбутнє ще не настало, є тільки сьогодні і ви в ньому.

Важливою умовою ефективного спілкування є також уміння перейти від з'ясування позицій до інтересів партнера. Часто в таких ситуаціях доцільно використовувати відкриті запитання. Подекуди навіть нейтральні запитання знімають напруження. До таких запитань належать: «Котра зараз година?»; «Як ти думаєш, що нас об'єднує?»; «У чому в нас спільні точки зору?» тощо.

Особливості спілкування з людиною, яка сердиться. Якщо відверто запитати себе, чи приємно спілкуватися з людиною, яка сердиться, у багатьох відповідь буде однозначною: «Ні!» І це не дивно, бо людина в такому стані часто кричить, прагне помститися, не хоче нічого слухати. Єдине її бажання – засудити партнерів, виплеснути на них своє роздратування. Але ми вже знаємо, що в конфліктах передусім треба відрефлексувати те, що ми бачимо, чуємо, відчуваємо, думаємо.

Якщо спробувати використати у розмові з людиною, яка гнівається, емпатію, тобто поставити себе на її місце, виявиться, що її справжнім бажанням

буває прагнення зняти напруження чи бути просто вислуханою. Гнів начебто керує нею, а не вона ним. Тому може виникнути і її гнів проти власного гніву, тоді вона починає себе стримувати, переконуючи, що сердитися недобре, що гнів забирає силу і енергію, що лише марно гається на нього власний час, що добрі люди не гніваються... Але чи не є це створеним нею самою міфом про гнів? Чи не помиляється вона, коли уявляє собі, що «коли інші на мене гніваються, я зробила помилку і чимось спровокувала їх гнів» або «якщо я гніваюся на цю людину, вона повинна не робити те, що вона робить, щоб я більш не гнівалася», «коли я гніваюся, я повинен щось розбити», «коли я гніваюсь, це свідчить про те, що я не люблю цю людину», «якщо хтось відчуває гнів, це означає, що він мене більш не любить», «гнів – гріх», «можна гніватися тоді, коли можна виправдати свої почуття».

Існує думка, що гнів, роздратованість людини пов'язані з невдалим спілкуванням. Тому ключ до подолання цього стану – у використанні способів ефективного слухання і розмови з іншою людиною. Саме **вміння слухати** людину допомагає позбавити її агресії, вплинути на думки і почуття роздратованого співбесідника. Вважається, що такий прийом ефективний навіть у тих випадках, коли агресія спрямована безпосередньо на співрозмовника. Однак керувати ситуацією в такому випадку складніше, оскільки людина починає мимоволі проявляти свої емоції й втягуватися в сварку. Все ж при певному тренуванні можна і тут досягти успіху.

У будь-якому випадку треба врахувати стан роздратованої людини, що здебільшого пов'язаний з бажанням бути почутою, дати вихід негативним емоціям, досягти уваги слухачів, їх розуміння. І якщо Ви ознайомилися з правилами активного слухання, Вам буде легше спілкуватися з людиною, яка гнівається.

При слуханні роздратованої людини слід підготуватись до того, щоб бути уважним, терплячим, відвертим, спокійним, вміти комбіновано використовувати як активне слухання, так і ефективне мовлення. Це дає змогу роздратованій людині вилити свою душу, самовиразитися, що й зменшить агресивність.

Але не слід думати, що можна маніпулювати роздратованою людиною. Вона легко відчує фальш, тому і емпатія, й терпимість, і спокій повинні бути щирими.

Важливо відрефлексувати ситуацію заздалегідь, побачити її з боку, виявити можливі перспективи її розвитку ще до початку розмови. Такі дії дозволяють попередити негативні емоції, заблокувати їх вплив.

Висловлення власних почуттів доцільно робити за формулою «Я – повідомлення» після того, як Ваш співбесідник висловиться. Важливо не тільки засвоїти інформацію про активне слухання і ефективне висловлювання, а й провести тренування цих процесів. Для цього ведучий використовує наведену раніше схему, яка будується на знайомстві учасників тренінг-семінару з інформацією про ці процеси, показом їх дій в ході гри-акваріуму, програвання елементів активного слухання і ефективного висловлювання в парах, в яких партнери міняються місцями.

Заняття 8.

Заняття слід присвятити знайомству з моделлю спілкування, яка будується на чотирьох принципах:

1. Відокремлення людини від проблеми.
2. Спрямованість всіх зусиль на інтереси, а не на позиції.
3. Пошук різних варіантів вирішення проблеми, який буде сприятливим для обох сторін.
4. Визначення об'єктивних критеріїв.

Спинимося на розгляді кожного з цих принципів окремо. Часто вирішення проблеми квапиться або зовсім стає нереальним через те, що на опонентів діє ілюзія поганої людини (яку докладно розглянуто на одному з перших занять тренінг-семінару).

У таких ситуаціях одного з партнерів може дратувати невихованість, негативні риси характеру, інші недоліки опонента. Якщо розмова потрапить у русло критики однієї сторони іншою, все закінчується взаємними звинуваченнями, недовірою, розривом стосунків, тому варто більше уваги приділяти пошуку вирішення спільної проблеми.

Нерідко партнери замість того, щоб шукати спільні інтереси, спрямовують всі свої зусилля на відстоювання своїх позицій. Часто такі позиції діаметрально протилежні. Найліпший шлях їх вирішення – це компроміс. Звичайно, він не дає можливості кожному на всі 100 % задовольнити свої інтереси, але робить їх рішення взаємно прийнятними. **Взаємоприйнятне рішення** – це третій принцип, який сприяє спілкуванню. Найефективнішим шляхом до його реалізації є використання мозкового штурму. При такому методі виявляються різні варіанти вирішення проблеми, серед яких знаходять найбільш реалістичні, взаємовигідні. Проведення мозкового штурму – це окрема проблема, якій можна присвятити окремий тренінг-семінар. З огляду на те, що в кожній людині є позитивний досвід колективного мислення, його можна успішно використовувати і для закріплення успішної дії вказаного принципу спілкування.

Важливим моментом прийняття взаємосприятливого рішення є визначення об'єктивних критеріїв. Необхідно свідомо виділити ці показники, оскільки їх дія може бути мимовільною, що робить ситуацію прийняття остаточного рішення більш стихійною і проблематичною. Вирішення ситуації буде успішним, якщо задовольняє обраним критеріям, і навпаки.

Треба прагнути до того, щоб обраний критерій був більш об'єктивним, тоді його дія буде тривалішою. В протилежному випадку узгодження буде нестійким, оскільки гору візьмуть суб'єктивні критерії, що може зумовити в однієї з сторін почуття невдоволення.

Вправа «Штовхання»

Поділіться на пари і візьміться за руки, витягнуті над головами. Тепер спробуйте штовхнути один одного на стіну.

На тренінг-семінарі варто привернути увагу учасників до прикладів з їх життя, коли вони приділяли більше уваги недолікам особистості замість того, щоб звернути її на вирішення проблеми. Варто, щоб вони згадали приклади, коли концентрувалися на позиції партнера замість того, щоб звернутися до інтересів. Можна запропонувати розглянути випадки, коли в їх поведінці гору брала

агресивність чи бажання уникнути спілкування замість прагнення до самореалізації.

Заняття 9.

Заняття семінару присвячується проблемі досягання угоди з партнером по спілкуванню. Ведучий семінару має звернути увагу на те, що завдяки вдалій організації спілкування вдається досягти «Прориву» у відносинах з партнером, що відкриває шлях до узгодженої домовленості.

При досягненні угоди важливо, щоб вона була добре збалансованою, тобто щоб враховувалось, за яких умов кожний з партнерів буде виконувати угоду. До такої угоди приводить вирішення проблеми на рівні компромісу. Це допомагає поліпшити взаємини.

При цьому угода складається так, щоб було ясно, хто і що має робити. Встановлюється час виконання наміченого, період, за який все це має бути виконаним, умови для сприятливого виконання домовленості. Кожна з сторін має взяти на себе певну відповідальність за виконання.

Ведучий тренінг-семінару пропонує слухачам програти ситуацію складання угоди за якоюсь відомою їм ситуацією. Можна застосувати звичайну схему, з використанням гри-акваріуму, роботи в парах. Можливо (при необхідності) укладання письмових угод.

Останнє заняття варто приділити питанню про обмеження використання даного методу. Передовсім нагадати, що його дія поширюється на конфлікти-сутички. Метод дозволяє досягти компромісу на раціональній основі.

Ця методика швидше дозволяє залагодити конфлікт, що не стає його остаточним рішенням. При використанні цього методу залишаються певні емоційні проблеми, оскільки при його реалізації хоча б одній із сторін часто доводиться вислуховувати неприємні висловлювання на свою адресу. Крім того, заважає ілюзія, що можливі взаємини без конфліктів. На жаль, життя свідчить, що це лише вплив нашої фантазії.

Використанню цього методу може заважати упереджене ставлення партнера. Важливо поводити себе рівно, можливо, ілюзії розвіються.

Більш реальним, на нашу думку, як і на думку Д. Дана, автора цієї методики самопосередництва в конфлікті, може бути прагнення до компромісу, підтримка взаємин, якщо цей метод використовується досить регулярно. Багато в чому цьому сприяє те, що люди прагнуть не звертатися до неправильних рефлексів, навіть якщо перебувають в стресовому стані, вони терпляче ставляться до інших, не використовують силового тиску, прагнуть врахувати інтереси іншої сторони, часто використовують миротворчі жести.

Після закінчення обговорення варто запропонувати учасникам семінару підготувати свої відповіді на запитання: який баланс сил у взаємовідносинах вони підтримують з партнером, що їх цікавить? Які перешкоди зустрічають на шляху використання цього методу? Що нового вони взяли для себе на тренінг-семінарі?

Після обговорення цих питань можна запропонувати всім заповнити заключну анкету учасника.

Література

1. Анцупов А. Я, Шилипов А. И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 551с.
2. Атаманчук Г. В. Государственное управление (организационно-функциональные вопросы): Учеб. пособие. – М.: ОАО „НПО Экономика“, 2000. – 302 с.
3. Атаманчук Г. В. Управление – фактор развития (размышления об управленческой деятельности) / Г. В. Атаманчук. – М.: ЗАО „Изд-во „Экономика“, 2002. – 567 с.
4. Белкин А. С, Жаворонков В. Д., Зимина И. С. Конфликтология: наука о гармонии. – Екатеринбург: Глаголь, 1995. – 93 с.
5. Бодалев А. А. Личность и общение. – 2-е изд., перераб. – М.: Международ. пед. акад., 1995. – 328 с.
6. Бородкин Ф. М., Коряк Н. М "Внимание: конфликт!", Новосибирск, 1983.
7. Ващенко І. В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ: Монографія. – Харків: „ОВС“, 2002. – 256с.
8. Вишнякова Н.Ф. "Конфликтология", Минск, 2000.
9. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер.с англ. – М.: Дело,1991.– 320 с.
10. Гирнык А. Н., Саламатов В. А. Методологические аспекты поддержки принятия решений в кризисных ситуациях // Українська психологія: сучасний потенціал. Матеріали четвертих Костюковських читань (25 вересня 1996 р.): в 3-х томах. – К.: Вид-во ДОК-К, 1996. – Т.1. – 431 с. – С. 248-258.
11. Государственное управление: основы теории и организации: Учебник. В 2 т., Т. 1 / Под ред. В. А. Козбатенко. Изд-е 2, с изм. и доп. – М.: „Статут“, 2002. – 366 с.
12. Дзвінчук Д. І. Психологічні основи ефективного управління: Навч. посібник. – К.: ЗАТ „НІЧЛАВА“. – 2000. – 280 с.
13. Донлинська Л. В., Матяш-Заяц Л. П. Психологія конфлікту / Л.В. Донлинська, Л.П. Матяш-Заяц. – К.: Каравелла, 2010. – 304 с.
14. Дэвид А. Вэттен, Ким С. Камерон. Развитие навыков менеджмента: 5-е издание / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб.: Издательский дом „Нева“, 2004. – 672 с.
15. Донцов А.И. Психология коллектива. – М.: Изд-во МГУ, 1984. – 208с.
16. Журнал "Практична психологія та соціальна робота", №8, 1999; №1, 2000 р.
17. Завгородня О.В. Питання збереження психологічного здоров'я: визначення, критерії, умови збереження Педагогіка і психологія. – 2006- № 3(52). - С.87-94
18. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов: Сокр. пер. с нем. - М.: Экономика, 1990. - 334с.
19. Ишмуратов А.Т. "Конфлікт і згода", К, "Наукова думка", 1996.
20. Кнорринг В. И. Основы искусства управления: Учеб. пособие. - М.: Дело, 2003. - 328 с.
21. Корнєв М. Н., Коваленко А.Б. Соціальна психологія. – К., 1995. – 304 с.

22. Кредісов А. І. Історія менеджменту: Підручник для вищих навч. заклад. – К: Знання України, 2001. – 300 с.
23. Кричевский Р. Л., Дубовицкая Е. М. Психология малой группы: Теор. и прикладные аспекты. – М.: Изд-во унив., 1991. – 207 с.
24. Лидеман Р. Р. "За гранью психического здоровья". – М, "Знание", 1992.
25. Линчевский Э. "Сфера обид, сфера надежд". – М, "Мысль", 1991.
26. Ложкин Г. В. Психологический климат трудового коллектива. – К.: «Знание» УССР, 1988. – 48 с.
27. Лупьян Я. А. "Барьеры общения, конфликты, стресс". – Минск, 1986.
28. Лутошкин А. Н. Психологический климат первичного производственного коллектива. – Кострома, 1978. – С. 12-46.
29. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 701 с.
30. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Управление конфликтами, изменениями и стрессами. – М.: Дело, 1994. – 700 с.
31. Морено Дж. Социометрия. – М., 1958.
32. Москаленко В. В. Соціальна психологія: Підручник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
33. Немов Р. С. Социально-психологический анализ эффективной деятельности коллектива. – М.: Педагогика, 1984. – 201 с.
34. Нижник Н. Пашко. Л. Управлінець XXI століття: організатор чи термінатор? // Соціальна психологія. – 2005. – №5. – С.28-37.
35. Нижник Н. Р. Государственно-управленческие отношения в демократическом обществе: Монография. – К., 1995. – 206 с.
36. Обозов Н. Н. "Психология межличностных отношений". – К, 1990
37. Обозов Н. Н. Совместимость и срабатываемость людей. – СПб.: ЛНПП «Облик», 2000. – 212 с.
38. Парыгин Б. Д. Социальная психология. – СПб, 1999.
39. Пашко Л. Мотиваційна криза держслужбовців: причини і наслідки // Політичний менеджмент. – № 1 (10). – 2005. – С. 44 - 51.
40. Петровский А.В., Шпалинский В.В. Социальная психология коллектива. – М., 1976. – 176 с.
41. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. – СПб.: Речь, 2000.
42. Практикум по экспериментальной и прикладной психологии. – М, 1995.
43. Психологическая теория коллектива / Под ред. А.В. Петровского. – М., 1979. – 240 с.
44. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1998. – 279 с.
45. Рабочая книга практического психолога. Технология эффективной профессиональной деятельности. – М., 1996.
46. Райт Г. Государственное управление / Пер. с англ. Дукенбеева, В.Тыкалиевой. – Бишкек: Эдпек, 1997. – 286 с.
47. Райт Г. Державне управління / Пер. з англ. В. Івашка, О. Коваленка, С. Соколик. – К.: Основи, 1994.
48. Розанова В. А. Человеческий фактор в управлении: Учеб. пособ. – М.: ООО Журнал „Управления персоналом”, 2004. – 208 с.

49. Семиченко В.А. Психология общения. – К, 1997.
50. Скотт Дженни Грехем. Конфликты, пути их преодоления. – К, "Внешторгиздат", 1991.
51. Собчик Л. Н. Психология индивидуальности. Теория и практика психодиагностики. – СПб.: Издательство «Речь», 2005. – 624 с.
52. Соціальна робота в Україні: теорія та практика: Посібник для підвищення кваліфікації психологів центрів соціальних служб для молоді. 5-а ч. / За ред А. Я. Ходорчук. – К.: ДЦССМ, 2003. – 264 с.
53. Станкин М. И. "Если хотим сотрудничать", – М, 1996.
54. Столяренко Л. Д. Психология управления: Учеб. пособие. – М.: Зевс, 1997. – 479 с.
55. Уткин Э.А. “Конфликтология. Теория и практика” . – М.: Ассоциация авторов и издателей “ТАНДЕМ”. Издательство ЭКМОС, 1998.
56. Хансейкер Ф, Алессандра Э. Искусство управления людьми / Филипп Хансейкер, Энтони Алессандра. – Пер. с англ. В. Кашникова. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 352 с.
57. Циба В. Т. Система соціальної психології: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 328 с.
58. Штифурак В.С. Психологія безпеки життєдіяльності особистості: Навч. посіб. – Вінниця, – 2001. – 95 с.
59. Штифурак В. С. Основи успішної управлінської діяльності: (психогігієнічний аспект): Навч-метод. посіб. – Вінниця, 2008. – 194 с.
60. Штифурак В.С. Теорія і практика групової роботи: Навч.-метод. посіб. – Вінниця, 2012. – 198 с.

Додаток

ВИЗНАЧЕННЯ ТИПОВИХ СПОСОБІВ РЕАГУВАННЯ НА КОНФЛІКТНУ СИТУАЦІЮ (методика К.Н.Томаса)

За допомогою цієї методики можна виявити, наскільки піддослідний схильний до суперництва та співробітництва в різних групах, прагне до компромісів, уникає конфліктів, чи навпаки намагається загострити їх, а також оцінити міру його адаптації до спільної діяльності.

Піддослідний повинен підкреслити або записати на аркуші літери «А» чи «Б», які відповідають тому рішення, яке він вважає правильним.

1. А. Інколи я даю можливість Іншим взяти на себе відповідальність за рішення спірного питання.

Б. Замість того, щоб обговорювати те, у чому ми не згодні, я намагаюсь звернути увагу на те, з чим ми обидва згодні.

2. А. Я намагаюсь знайти компромісне рішення

Б. Я прагну уладнати справу, враховуючи інтереси Іншої людини і свої власні.

3. А. Звичайно я наполегливо добиваюся свого.

Б. Інколи я жертвую власними інтересами заради інтересів іншої людини,

4. А. Я прагну знайти компромісне рішення.

Б. Я намагаюсь не вразити почуттів іншої людини.

5. А. Улагоджуючи спірну ситуацію, я завжди прагну знайти підтримку іншої людини.

Б. Я намагаюсь робити все, аби уникнути непотрібної напруги.

6. А. Я прагну уникнути неприємностей для себе.

Б. Я завжди прагну добитися свого.

7. А. Я намагаюсь відкласти розв'язання спірного питання з тим, щоб згодом розв'язати його остаточно.

Б. Я вважаю можливим у чомусь поступитися, аби досягти чогось іншого.

8. А. Як правило, я наполегливо прагну добитися свого.

Б. Перш за все я прагну визначити зміст спірних питань.

9. А. Я думаю, що не завжди треба хвилюватися з приводу якихось суперечностей, що виникли.

Б. Я докладаю зусилля для того, щоб досягти свого.

10. А. Я твердо прагну досягти свого.

Б. Я намагаюсь знайти компромісне рішення.

11. А. Перш за все я намагаюсь чітко визначити зміст спірних питань.

Б. Я прагну заспокоїти іншого і, головне, зберегти наші стосунки,

12. А. Я визнаю за краще не обирати позицію, яка може викликати суперечку.

Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися із своєю думкою, якщо він також іде назустріч.

13. А. Я пропоную середню позицію.

Б. Я наполягаю, щоб все було зроблено по-моєму.

14. А. Я повідомляю іншому свою точку зору і цікавлюсь його думкою.

- Б. Я прагну показати Іншому логіку і перевагу моїх поглядів.
15. А. Я намагаюсь заспокоїти іншого і зберегти наші взаємини.
- Б. Я прагну зробити все необхідне для того, щоб уникнути напруги.
16. А. Я намагаюсь не зачіпати почуттів іншого.
- Б. Як правило, я прагну переконати іншого у перевагах моєї позиції.
17. А. Як правило, я наполегливо намагаюсь досягти свого.
- Б. Я прагну зробити все, щоб запобігти непотрібній напруги.
18. А. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.
- Б. Я дам іншому можливість залишитися із своєю думкою, якщо він іде мені назустріч.
19. А. Перш за все я намагаюсь визначити зміст спірних питань.
- Б. Я намагаюсь відкласти спірні питання для того, щоб із часом розв'язати їх остаточно.
20. А. Я намагаюсь негайно подолати наші суперечності.
- Б. Я прагну знайти найкраще поєднання переваг і втрат для нас обох.
21. А. Під час переговорів я прагну бути уважним до іншого.
- Б. Я завжди прагну до прямого обговорення проблеми.
22. А. Я намагаюсь знайти «середину» між моєю позицією та позицією іншої людини.
- Б. Я відстоюю власну позицію.
23. А. Як правило, я дбаю про те, щоб задовольнити бажання кожного з нас.
- Б. Інколи я даю можливість іншим взяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.
24. А. Якщо позиція іншого здається йому важливою, я прагну йти йому назустріч.
- Б. Я намагаюсь переконати іншого піти на компроміс.
25. А. Я прагну переконати іншого у тому, що я маю рацію,
- Б. Під час переговорів я намагаюсь бути уважним до аргументів іншого.
26. А. Як правило, я пропоную середню позицію.
- Б. Я майже завжди прагну задовольнити інтереси кожного з нас.
27. А. Дуже часто я прагну уникнути суперечок.
- Б. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.
28. А. Як правило, я наполегливо прагну досягти свого.
- Б. Улагоджуючи спірну ситуацію, я намагаюсь знайти підтримку в іншого.
29. А. Я пропоную середню ситуацію,
- Б. Вважаю, що не завжди потрібно хвилюватися через те, що виникають розходження.
30. А. Я намагаюсь не зачіпати почуттів іншого.
- Б. Я завжди обираю таку позицію у суперечці, щоб спільними зусиллями досягти успіху.

Ключ до тесту

№	Суперництво	Співробітництво	Компроміс	Уникнення	Поступливість
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20	А	Б			
21		Б		А	
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

По кожному з п'яти розділів опитувальника (суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення, поступливість) підраховують кількість відповідей, які збіглися з «ключем». Отримані результати порівнюють між собою для виявлення тих форм соціальної поведінки в ситуації конфлікту, до яких найбільш схильний піддослідний, а також тенденцій організації взаємин у складних умовах.

Таблиця

Умови ефективного застосування стратегії поведінки в конфлікті

Стратегія	Ситуації, в яких рекомендується застосування даної стратегії поведінки
-----------	--

Конкуренція	<p>Вихід дуже важливий для вас, і ви робите велику ставку на своє рішення виниклої проблеми.</p> <p>Ви маєте достатній авторитет для прийняття рішення і впевнені, що ваш варіант кращий з можливих</p> <p>Рішення необхідно прийняти швидко і ви маєте достатньо влади для цього</p> <p>Ви відчуваєте, що у вас немає іншого вибору і вам нема чого втрачати.</p> <p>Ви знаходитесь у критичній ситуації, яка вимагає миттєвого реагування</p>
Ухилення	<p>Напруженість занадто велика і ви відчуваєте необхідність її ослаблення</p> <p>Результат не дуже важливий</p> <p>Результат не вартий таких зусиль</p> <p>Рішення проблеми зараз може принести додаткові неприємності</p> <p>Ви відчуваєте, що не можете або не хочете вирішити ситуацію на свою користь</p> <p>Ви хочете виграти час, щоб зібрати більше інформації або мати чийось підтримку</p> <p>У вас мало влади для вирішення проблеми</p> <p>Ви відчуваєте, що в інших більше шансів вирішити цю проблему на свою користь</p> <p>Вирішувати проблему негайно небезпечно, оскільки відкриються деталі, які погіршують вашу позицію</p>
Пристосування	<p>Вас не дуже хвилює результат</p> <p>Ви хочете зберегти стосунки</p> <p>Підсумок набагато важливіше для іншої сторони, чим для вас</p> <p>Ви розумієте, що правда на вашому боці</p> <p>У вас мало влади або мало шансів перемогти</p> <p>Ви вважаєте, що інша сторона може виграти, діючи неправильним, з вашої точки зору, способом</p>
Співпраця	<p>Вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін, і ніхто не хоче повністю від нього відмовитись.</p> <p>У вас з партнером склалися тісні, тривалі та взаємовигідні стосунки</p> <p>У вас є час попрацювати над виниклою проблемою</p> <p>Бажання обох сторін відомі</p> <p>Ви і ваш партнер хочете обговорити нові ідеї та виробити спільне рішення</p> <p>Ви обидва здатні викласти суть своїх інтересів і вислухати один одного</p> <p>Обидві сторони володіють однаковою владою або не надають значення різниці положення</p>

Компроміс	<p>Обидві сторони володіють однаковою владою і мають різні інтереси</p> <p>Ви хочете прийти до вирішення проблеми швидко</p> <p>Вас може влаштувати тимчасове рішення</p> <p>Ви можете скористатися короткочасною вигодою</p> <p>Інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними</p> <p>Задоволення вашої потреби не принципове, і ви можете її змінити</p> <p>Компроміс дозволить вам зберегти щось, ніж все втратити</p>
-----------	---

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Агресія – це цілеспрямована деструктивна індивідуальна або колективна поведінка, яка завдає шкоди об'єктам нападу, завдає фізичної або психологічної шкоди людині або групі людей.

Адаптаційний конфлікт - це конфлікт, який виникає на основі порушення процесу соціальної або професійної адаптації суб'єкта.

Активне слухання - це засіб, методика чи техніка, а також принцип роботи консультантів, суть яких у тому, що психолог спеціально приділяє більше уваги вербальним повідомленням клієнта, робить як поверхову, так і більш глибоку смисловою інтерпретацію того, що відбувається. Потім формулює відповідь, яка відображає досить глибокий рівень розуміння переживань клієнта. *Активне слухання* передбачає активний зворотний зв'язок з метою контролювання точності сприймання інформації, допомагає з'ясувати розуміння почутого.

Арбітраж - це спосіб розв'язання суперечок та конфліктів, при якому сторони звертаються до суддів (арбітрів), яких обирають самі сторони або призначають за їхньою згодою або у порядку, визначеному законом, та рекомендації яких є обов'язковими для виконання.

Боротьба - це протистояння, протиборство, у якому кожен учасник намагається перемогти іншого, застосовуючи різні прийоми та засоби, завдавши іншому поразки.

Взаємодія - це сукупність процесів впливу різних об'єктів один на одного, їхня взаємна зумовленість та зміна стану або взаємоперехід, а також породження одним об'єктом іншого.

Виробничі конфлікти - це конфлікти між суб'єктами спільної діяльності, об'єктом яких є один з елементів цієї діяльності.

Відносна депривація - це оцінка становища своєї групи як гіршого порівняно з іншими групами; виникає при порівнянні, спрямованому «вгору». Внутрішньогруповий конфлікт - це конфлікт між мікрогрупами у колективі, особистістю та мікрогрупою, особистістю та всім колективом, у якому виявляється протилежність цілей опонентів, зацікавленість у збереженні або посиленні власного соціально-групового статусу, невизначеність внутрішньогрупового нормування процесу взаємодії.

Внутрішньоособистісний конфлікт - це один з основних типів конфлікту,

психічний стан, який гостро переживається, викликаний амбівалентністю почуттів та тривалою боротьбою мотивів, інтересів, потягів, які відображають суперечливі зв'язки із соціальним середовищем і заважають прийняти рішення.

Ворожість це неприязнь, взаємна ненависть, недоброзичливі стосунки між суб'єктами взаємодії.

Врегулювання конфлікту - це процес завершення конфлікту, у розв'язанні суперечності якого бере участь третя сторона; один із способів керування конфліктом.

Дисгармонія - це порушення взаємин, яке виявляється у взаємній неприязні, відчуженості, зменшенні взаєморозуміння.

Діадичний конфлікт - це міжособистісний конфлікт, у якому є лише двоє учасників.

Економічний конфлікт - це протиборство суб'єктів соціально-економічних відносин з приводу дефіциту економічних ресурсів, для подолання якого потрібно використовувати економічні, соціальні та політичні засоби. В основі економічного конфлікту лежить зіткнення економічних суперечностей, коли економічні потреби однієї сторони задовольняються (або можуть бути задоволені) за рахунок іншої сторони.

Експеримент - це один з основних методів наукового пізнання, який полягає в активному втручанні у ситуацію з боку дослідника з метою вивчення психологічного феномену.

Експериментальні ігрові процедури - експериментальний метод, який застосовує ігри як засоби вивчення конфліктної взаємодії; полягає у виконанні учасниками експерименту певних завдань, що передбачають вербальні та невербальні комунікації, програвання різних ситуацій.

Етологія - це наукова дисципліна, яка вивчає поведінку тварин, її механізми, біологічні функції, онтогенез та еволюцію, видоспецифічну поведінку тварин у природних умовах існування.

Ефективна поведінка (у конфліктній ситуації) - це така поведінка, яка сприяє успішному вирішенню суперечності та знижує ймовірність негативних наслідків конфлікту.

Завершення конфлікту - це завершальний етап у відкритому періоді динаміки конфлікту, який полягає у переході від конфліктної протидії до пошуку вирішення проблеми або закінчення (припинення) конфлікту з будь-яких причин.

Загроза - це тактичний засіб впливу на опонента; вираження висловлюванням або поведінкою наміру здійснити щось таке, що може зашкодити інтересам іншої сторони.

Зіткнення - це дотик, одномоментний акт, зустріч чогось протилежного, невідворотного. Розвиток конфлікту складається із серії зіткнень сторін, у яких через стратегію і тактику організується конфліктна протидія, виявляються позиції, інтереси та цілі опонентів.

Ізоляція - це форма психологічного захисту, яка характеризується тим, що за умови її реалізації відбувається блокування негативних емоцій внаслідок усунення із свідомості зв'язку між ними та їхнім джерелом.

Інституціоналізовані конфлікти - це конфлікти, у яких встановлені чіткі норми та правила конфліктної взаємодії, визначені особи, які керують конфліктом.

Інтенсивність конфлікту - це одна з основних характеристик конфлікту,

пов'язана з видом та масштабами збитків, яких завдають сторони конфлікту одна одній, а також обсягом збитків, які завдаються за одиницю часу.

Інтеракціонізм - напрям у сучасній зарубіжній соціальній психології, що оснований на концепціях американського соціолога та психолога Дж. Г. Міда, згідно з яким соціальна взаємодія - це безпосередня міжособистісна комунікація («обмін символами»), найважливішою особливістю якої є здатність людини «приймати роль іншого», уявляти, якою її сприймає партнер по спілкуванню або група («генералізований інший»), та відповідно інтерпретувати ситуацію і конструювати власні дії.

Категоризація - це психічний процес віднесення одиничного об'єкта, події, переживання до деякого класу, яким можуть бути вербальні та невербальні значення, символи, сенсорні та перцептивні еталони, соціальні стереотипи, стереотипи поведінки і т. ін.

Керування конфліктами - це свідома діяльність, яка здійснюється щодо конфлікту на всіх етапах його перебігу, яка спрямована на зміну (зазвичай у кращий бік) природної динаміки конфлікту.

Класифікація - це науковий метод, який полягає у роз'єднанні усієї множини досліджуваних об'єктів та наступному їхньому об'єднанні у групи на основі якоїсь ознаки.

Компроміс - це стратегія поведінки суб'єкта у конфлікті, яка орієнтована на певні взаємні поступки; очевидна альтернатива, яка перебуває між позиціями, яким надають перевагу сторони конфлікту.

Комунікативний бар'єр - це розходження та незрозуміння, пов'язані не з викривленням інформації або її недостатністю, а з невмінням або небажанням відчувати іншу людину, розуміти її потреби та турботи.

Консенсус - це спосіб та результат завершення конфлікту, досягнення спільності у поглядах і позиціях з приводу вирішення проблеми.

Конфлікт-це ситуація гострого зіткнення, протистояння різноспрямованих цілей, інтересів, позицій, поглядів, бажань суб'єктів соціальної взаємодії; це переконання сторін у тому, що їхні інтереси не можуть бути задоволені одночасно.

Конфлікт «вертикальний» - це конфлікт, який відбувається між різними ієрархічними рівнями.

Конфлікт «горизонтальний» - це конфлікт, який відбувається між працівниками, які займають рівне службове становище.

Конфлікт неадекватної самооцінки - це тип внутрішньоособистісного конфлікту, який виникає внаслідок розходження між рівнем домагань та оцінкою суб'єктом своїх можливостей.

Конфлікт нереалізованого бажання - це тип внутрішньоособистісного конфлікту, конфлікт комплексу неповноцінності.

Конфліктна компетентність - це складна інтегральна властивість особистості, яка полягає у наявності у неї знань про конфлікти.

Конфліктоген - це будь-який предмет, ідея, думка, погляд, елемент поведінки, який виявляє різницю в оцінках учасників взаємодії і може призводити до виникнення конфлікту.

Конфліктологія - це інтегративна галузь наукових знань про загальні закономірності виникнення, розвитку і розв'язання конфліктів, а також основні

принципи, способи та прийоми діяльності щодо конфліктів, тобто керування конфліктами.

Криза - це 1) загострений, нестійкий стан у стосунках опонентів у тривалому конфлікті; 2) складний, перехідний стан у розвитку конфлікту; 3) гостре ускладнення у процесі пошуку взаємоприйняттого рішення під час переговорів.

Метаконфлікт - це ситуація, у якій над початковими проблемами, з яких бере початок конфлікт, починають переважати нові проблеми.

Метод - це спосіб досягнення певної мети, розв'язання конкретного завдання; сукупність прийомів або операцій практичного або теоретичного пізнання дійсності.

Методологія - це система принципів і способів організації й побудови теоретичної та практичної діяльності, а також вчення про цю систему.

Міжгрупові конфлікти - це конфлікти між мікрогрупами у колективі або між різними соціальними групами, які відстоюють протилежні інтереси та цілі.

Міждержавні конфлікти — це різновид міжнародних конфліктів, суб'єктами яких є окремі держави та інші державні утворення (наприклад, невизнані держави).

Моральнісний конфлікт - це конфлікт, який виникає на основі моральнісної суперечності у соціальній сфері або у свідомості окремого індивіда і полягає у зіткненні та протидії сторін, думок, оцінок, ціннісних орієнтацій, які мають виражений моральний компонент.

Мотив - це 1) спонукання до діяльності, пов'язані із задоволенням потреб суб'єкта, сукупність зовнішніх або внутрішніх умов, які викликають активність суб'єкта та визначають її спрямованість; 2) предмет (матеріальний або ідеальний), який спонукає та визначає вибір спрямованості діяльності, заради якого вона здійснюється; 3) усвідомлювана причина, яка лежить в основі вибору дій та вчинків особистості.

Мотиваційний конфлікт - це конфлікт між несвідомими прагненнями, між прагненнями до оволодіння і безпекою, між двома позитивними тенденціями (ситуація буриданового віслюка - віслюк, який перебуває між двома рівними копицями сіна і помирає з голоду).

Невротичний конфлікт - це результат внутрішньоособистісного конфлікту, який впродовж тривалого часу відбувається всередині психічного світу особи і характеризується високою напругою, протистоянням внутрішніх сил і мотивів.

Об'єктивний чинник - це чинник, дія якого не залежить від волі, бажання, особливостей учасників конфліктної ситуації.

Організаційна система - це така система, яка за допомогою розробки структури управління, відповідних положень та інструкцій дає змогу раціонально використовувати технічні засоби, предмети праці, інформацію, площі та трудові ресурси.

Основа для класифікації - це ознака, за якою відбувається об'єднання множини досліджуваних об'єктів у класи.

Парні категорії діалектики - це один із загальнонаукових принципів, який дає змогу визначити загальний підхід до вивчення конфліктів, орієнтуватися у загальній оцінці правильності отриманих висновків.

Парціональний конфлікт - це конфлікт з невеликою кількістю учасників.

Педагогічні конфлікти - це конфлікти між педагогом (вчителем) та учнем

(групою учнів), об'єктом яких є навчальні завдання, правила поведінки на заняттях у навчальному закладі, а також норми моралі, які регулюють особистісні відносини педагога та учнів.

Переговори - це механізм ненасильницького розв'язання конфлікту, спільна діяльність, спілкування учасників конфлікту, спрямована на взаємоприйнятне розв'язання проблеми.

Політичні конфлікти - це один із різновидів соціальних конфліктів, які відбуваються у сфері громадських відносин та пов'язані з проблемами збереження або послаблення (чи скинення) чинної влади, її укріплення або підриву.

Посередництво - це участь третьої нейтральної сторони у конфлікті з метою оптимізації процесу знаходження опонентами такого рішення проблеми, яке дало б змогу припинити конфлікт.

Поступки - це один із способів завершення або розв'язання конфлікту, який полягає в тому, що одна із сторін частково або повністю жертвує власними інтересами на користь іншої сторони.

Прагнення - це первинне спонукання, чуттєве переживання потреби, тяжіння до об'єкта.

Принцип діалектичної єдності теорії, експерименту та практики - це один із загальнонаукових принципів, який розкриває діалектику руху нашого знання до істини та визначальну роль практики у процесі пізнання.

Принцип загального зв'язку - це один із загальнонаукових принципів, який полягає в тому, що всі об'єкти, явища, процеси навколишнього світу так чи інакше пов'язані і є елементами систем вищого порядку.

Принцип об'єктивності - це один із загальнонаукових принципів, який вимагає від дослідника розуміння певної суб'єктивності цієї інформації, з якою йому доводиться працювати, уміння оцінити міру цієї суб'єктивності, уміння та прагнення мінімізувати будь-яку суб'єктивність, яка спотворює реальний стан справ.

Принцип розвитку - це один із загальнонаукових принципів, який полягає в тому, що абсолютно всі об'єкти та явища навколишньої дійсності перебувають у процесі безперервної зміни, руху, розвитку.

Принцип системного підходу - це один із загальнонаукових принципів, який вимагає розглядати будь-яке досліджуване явище, об'єкт чи процес як систему, яка складається з ієрархічно пов'язаних підсистем.

Природна класифікація - це різновид класифікації, при створенні якої за основу береться ознака, яка є істотною для досліджуваного явища.

Пристосування - це стратегія поведінки у конфлікті, яка полягає у згладжуванні суперечностей шляхом відмови від власних інтересів.

Проблема - це усвідомлення суб'єктом неможливості розв'язати труднощі та суперечності, які виникли у певній ситуації, за допомогою наявних у нього знань та досвіду.

Проблемна ситуація - це 1) співвідношення обставин та умов, у яких розгортається діяльність індивіда чи групи, яке містить суперечність та не має однозначного вирішення; 2) психологічна модель умов породження мислення на основі пізнавальної потреби, яка виникає ситуативно, форма зв'язку суб'єкта з об'єктом пізнання.

Психоаналіз - це 1) сукупність способів виявлення з психотерапевтичною

метою особливостей переживань та дій людини, зумовлених неусвідомлюваними мотивами; 2) напрям у психології, створений З. Фройдом та його послідовниками, який спочатку сформувався як метод лікування неврозів, потім перетворився на у психологічну теорію, а згодом став одним із найважливіших напрямів філософії ХХ століття.

Розв'язання конфлікту - це одна з форм завершення конфлікту, сукупність позитивних дій (рішень) самих учасників конфлікту, які припиняють протиставлення мирними або силовими засобами та вирішують (повністю або частково) проблему, яка призвела до конфлікту.

Рольовий конфлікт - це різновид внутрішньоособистісного конфлікту, який виражається у переживаннях, пов'язаних з неможливістю однаково повноцінно виконувати одночасно кілька ролей, значущих для суб'єкта, а також у зв'язку з неоднаковими вимогами, які пред'являються оточенням до носія однієї ролі.

Систематика - це створення системи уявлень про певну сукупність об'єктів, частини усіх об'єктів, які охоплені типологією.

Ситуація - це сукупність зовнішніх щодо суб'єкта обставин, умов, які спонукають та опосередковують його активність.

Сімейні конфлікти - це конфлікти, які виникають між членами однієї сім'ї як з приводу питань життєдіяльності сім'ї, так і з приводу задоволення різноманітних потреб її членів, відповідності рольової поведінки очікуванням.

Складна ситуація життєдіяльності - це ситуація, яка характеризується розбалансованістю системи «завдання - особисті можливості та (або) мотиви - умови середовища» та викликає психічну напруженість у індивіда.

Соціальна норма - це вимога, яку пред'являє та чи інша група до своїх членів.

Соціометрія - психологічна теорія суспільства, розроблена Дж. Морено, та одночасно соціально-психологічний тест, який застосовують для оцінки міжособистісних емоційних зв'язків у групі.

Співробітництво - це кооперативна стратегія поведінки учасника конфлікту, що полягає у його орієнтації на спільний пошук варіантів вирішення проблеми, які задовольняють інтереси усіх сторін.

Сторона конфлікту - це учасник конфлікту; сторонами конфлікту можуть бути окремі сторони особистості, індивіди, групи, організації, спільноти, нації.

Суб'єктивний чинник - це чинник, вплив якого залежить від учасників конфліктної ситуації.

Суперечка - це форма перебігу конфлікту, обговорення проблеми у вигляді взаємного заперечення, вербального (усного або письмового) змагання, у якому кожна із сторін відстоює свою думку, доводить свою правоту

Суперечність - це ситуація взаємодії протилежних процесів, тенденцій, явищ, позицій та настанов, які перешкоджають існуванню чи здійсненню один одного.

Суперництво - це стратегія поведінки опонента у конфлікті, яка полягає в орієнтації на свої інтереси, у нав'язуванні іншій стороні бажаного для себе рішення, відкритій боротьбі за реалізацію власних інтересів.

Сутичка - це доторкання, одномоментний акт, зустріч чогось протилежного, невідворотного.

Таксономія - це теорія класифікації складно організованих галузей дійсності, які зазвичай мають ієрархічну будову.

Типологія - це такий вид класифікації, в основі якого лежить істотна ознака

класифікації об'єктів.

Трудові конфлікти - це один з різновидів соціально-економічних конфліктів, в основі яких лежать суперечності сфери трудових відносин.

Управлінські конфлікти - це різновид організаційних конфліктів, предметом яких є суперечності у сфері управлінської діяльності.

Ухиляння – це одна із стратегій поведінки у конфлікті, яка полягає в ухилянні від боротьби, прагненні утримати нейтральну позицію, небажанні відстоювати власні права, інтереси, працювати над вирішенням конфліктної ситуації.

Фактор (від латинського factor - той, що робить, призводить) - це причина, рушійна сила якогось явища, процесу, яка визначає його характер або його окремі риси.

Фрустрація - це психічний стан людини, який виникає внаслідок неможливості подолати труднощі, які виникають на шляху до поставленої мети.

Ціль - це усвідомлений образ передбачуваного результату, на досягнення якого спрямовані дії людини.

Човникова дипломатія - це спосіб організації діяльності посередника з налагоджування каналу комунікації між опонентами, який полягає в організації усіх зустрічей посередника послідовно з кожною із сторін.

Штучна класифікація - це різновид класифікації, при створенні якої за основу береться ознака, що є зручною для дослідника, така ознака може бути неістотною для самого явища.

Навчальне видання

Штифурак Володимир Сергійович

**Конфлікти в управлінській діяльності та
способи їх розв'язання**

Навчально-методичний посібник