

КОНФЛІКТОЛОГІЯ

**Іван
Русинка**



**Психотехнології запобігання
і управління конфліктами**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ІВАН РУСИНКА

**Конфліктологія.
Психотехнології
запобігання
і управління
конфліктами**

Навчальний посібник

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник
для студентів економічних спеціальностей
вищих навчальних закладів*



Київ — 2007

УБК 316.481075.8

ББК 60.5я73

Р 88

Рецензенти:

Ситник С. І., доктор медичних наук, професор
Хмурич Р. М., кандидат психологічних наук, доцент

Рекомендовано

Міністерством освіти і науки України як навчальний посібник
для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів
(№1/11-3767 від 01.09.2003 р.)

Русинка І. І.

Р 88 Конфліктологія. Психотехнології запобігання і управління конфліктами. Навчальний посібник / І. І. Русинка. — Київ, 2007.— 332 с.

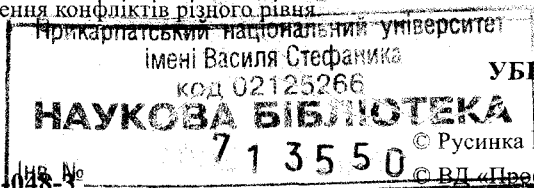
ISBN 966-370-048-3

У посібнику узагальнений теоретичний та практичний матеріал, що сприятиме формуванню соціально-психологічної компетентності майбутніх фахівців в галузі економіки. Автор особливу увагу приділяє методам і засобам запобігання конфліктам, специфіці вирішення внутрішньоособистісних конфліктів.

Чільне місце відводиться проблемам конструктивного управління конфліктами, зокрема, мистецтву ведення переговорів як засобу вирішення конфліктів.

Книга завершується словником — довідником ключових понять і термінів для поглиблення теоретичного рівня знань, а також набором тестів, які допоможуть особистості визначитися зі стратегією поведінки в конфліктних ситуаціях, специфікою реагування на конфліктні ситуації.

Для студентів економічних спеціальностей, які вивчають курс конфліктології, магістрів, викладачів, психологів-практиків, всіх, хто цікавиться проблемою запобігання і вирішення конфліктів різного рівня.



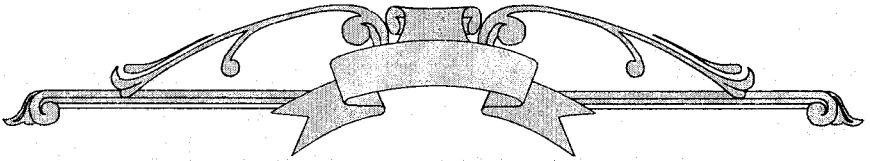
УБК 316.481075.8

ББК 60.5я73

І. 2007

ISBN 966-370-048-3

© ВД «Професіонал», 2007



*Все вже описано;
на щастя, не все ще
осмислено.*

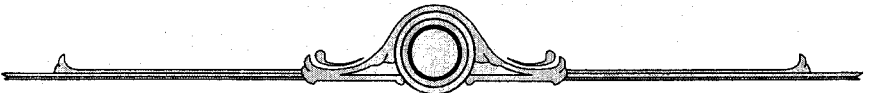
С. Лец

*Мислитель не говорить
нічого нового: він дещо
по-іншому розставляє акценти.*

Авессалом Підводний

*Всі замовчані істини
стають отруйними.*

Ф. Ніцше



ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	8
------------------------	---

РОЗДІЛ 1

СТАНОВЛЕННЯ КОНФЛІКТОЛОГІЇ ЯК ГАЛУЗІ

НАУКОВОГО ЗНАННЯ	11
-------------------------------	----

- 1.1. Передумови формування конфліктологічних ідей 12
- 1.2. Розвиток конфліктології в рамках соціологічної науки 19
- 1.3. Розвиток конфліктології в рамках психологічної науки ... 26

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКА І ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ	32
---	----

- 2.1. Типологія конфліктів..... 33
- 2.2. Анатомія конфлікту 36
- 2.3. Динаміка конфлікту..... 49
- 2.4. Процес розвитку конфлікту 51
- 2.5. Енергетика конфлікту..... 52
- 2.6. Баланс сил 54
- 2.7. Стадії розвитку конфлікту 56

РОЗДІЛ 3

ВНУТРІШНЬООСОБИСТІСНИЙ КОНФЛІКТ	65
--	----

- 3.1. Підходи до вивчення внутрішньоособистісного конфлікту..... 66
- 3.2. Основні види внутрішньоособистісних конфліктів 75
- 3.3. Передумови виникнення внутрішньоособистісних конфліктів..... 78
- 3.4. Наслідки внутрішньоособистісного конфлікту 80
- 3.5. Позитивні наслідки внутрішньоособистісного конфлікту..... 84
- 3.6. Психологічні умови попередження і вирішення внутрішньоособистісного конфлікту..... 85
- 3.7. Інші способи запобігання внутрішньоособистісним конфліктам..... 98

3.8. Фактори і механізми вирішення внутрішньоособистісних конфліктів	98
--	----

РОЗДІЛ 4

СТРАТЕГІЇ ПОВЕДІНКИ В КОНФЛІКТНІЙ ВЗАЄМОДІЇ	104
4.1. Вибір стратегії реагування в конфліктній взаємодії	111
4.2. Реакції людини на проблеми, що виникають.....	111
4.3. Придушення (боротьба).....	115
4.4. Діалог.....	117
4.5. Стратегії і тактики взаємодії	118
4.6. Психологічні установки учасників конфлікту	126
4.7. Види впливу і техніка боротьби між учасниками взаємодії	131
4.8. Моделі розвитку міжособистісної конфліктної ситуації.....	137
4.9. Цілі учасників конфліктів	138

РОЗДІЛ 5

МІЖОСОБИСТІСНІ І ГРУПОВІ КОНФЛІКТИ	140
5.1. Особливості міжособистісних конфліктів	141
5.2. Причини міжособистісних конфліктів	144
5.3. Класифікація міжособистісних конфліктів.....	147

РОЗДІЛ 6

ПСИХОДІАГНОСТИКА, ПРОГНОЗУВАННЯ І ПРОФІЛАКТИКА КОНФЛІКТІВ.....	159
6.1. Психодіагностика і прогнозування конфліктів.....	160
6.2. Соціально-психологічні умови профілактики конфліктів	164
6.3. Технологія запобігання конфліктам	167
6.4. Способи і прийоми впливу на поведінку опонента.....	176
6.5. Конфлікт і стрес. Стресостійкість як засіб запобіганням конфліктам	188
6.6. Концепція ПОШУКОВОЇ АКТИВНОСТІ як засіб підвищення стресостійкості	192

РОЗДІЛ 7

ПСИХОТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

КОНФЛІКТАМИ 196

- 7.1. Умови і фактори конструктивного
вирішення конфліктів 211

РОЗДІЛ 8

ПЕРЕГОВОРИ ЯК СПОСІБ ВИРІШЕННЯ

КОНФЛІКТІВ 225

- 8.1. Динаміка переговорів 234
8.2. Підготовка до переговорів 235
8.3. Ведення переговорів 238
8.4. Налагодження контакту 241
8.5. Прийом інформації 243
8.6. Техніка слухання 245
8.7. Прийоми рефлексивного (активного) слухання 247
8.8. Передача інформації 249
8.9. На шляху до згоди 252
8.10. Досягнення згоди 259

СЛОВНИК ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ

З КОНФЛІКТОЛОГІЇ 269

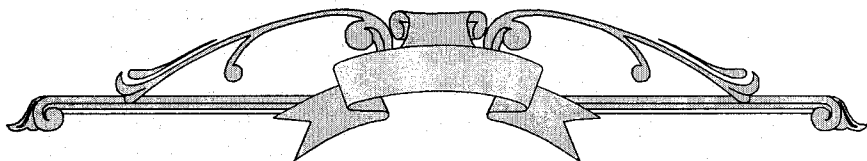
ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПРАКТИКУМ

«ПЕРЕВІР СЕБЕ» 283

- ТЕСТ «Діагностика домінуючої стратегії психологічного
захисту у конфліктах» 284
ТЕСТ «Оцінка глибини конфлікту» 290
ТЕСТ «Самооцінка конфліктності» 291
ТЕСТ «Оцінка стратегій поведінки у конфлікті за методикою
Дж.Г. Скотт» 294
ТЕСТ «Чи конфліктна Ви особистість» 296
ТЕСТ «Самооцінка агресивності» 298
ТЕСТ «Оцінка сумісності характерів» 303
ТЕСТ «Самооцінка конструктивної взаємодії у подружніх
стосунках» 306

ТЕСТ «Самооцінка конструктивної поведінки у взаєминах з дітьми».....	308
ТЕСТ «Чи умієте ви вести ділові переговори?».....	309
ТЕСТ «Тактика поведінки у конфлікті».....	311
ТЕСТ «Діагностика готовності до ведення переговорів і розв'язання конфліктів».....	313
ТЕСТ «Діагностика рівня конфліктності особистості».....	315
ТЕСТ «Оцінка організаційних і комунікативних умінь і нахилів».....	318
ТЕСТ «Діагностика схильності особистості до конфліктної поведінки.» (методика К.Томаса; адаптований варіант Н.Грішиної).....	322
ТЕСТ «Яка Ваша тактика ведення переговорів у конфліктах?».....	329

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	331
--	------------



ПЕРЕДМОВА

*Перемагати — найдурніша справа. Не перемагати, а
переконати — ось, що гідне слави.*

Гюго



Переважна більшість людей переконана в тому, що конфлікт — це «соціальна хвороба», якої люди свідомо чи несвідомо прагнуть уникнути; у деякого навіть сформувалася «конфліктофобія» — страх перед конфліктами. Конфліктофобія пов'язана з притаманними буденній свідомості негативними установками щодо конфліктів, за якими стоїть страх перед їх можливим руйнівним впливом; конфлікт сприймається як загроза власному благополуччю, відносинам з іншими людьми, своїй репутації. Витоки конфліктофобії укорінені в глибинній природі людини, її потребі в захищеності, в позитивних зв'язках з людьми, порушення яких, на думку Е. Фрома, породжує відчуття безпорадності, самотності. Тривалі конфліктні стосунки можуть спричинити руйнацію внутрішнього світу людини, аж до втрати власного «Я».

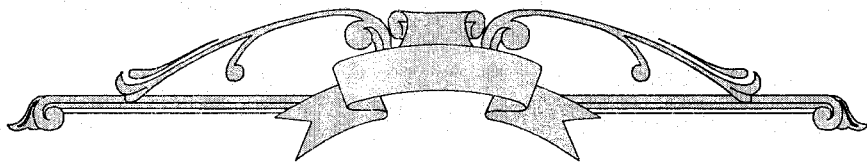
У той же час існує інший бік конфліктів — позитивний, пов'язаний з тим, що без них суспільство не може розвиватися, як і не може зростати окрема особистість. Там, де вибухає конфлікт — настав час змін, і саме конфлікт «змушує» нас **відійти від стереотипів минулого, утверджувати філософію нового світосприйняття, створювати умови для проблемного пошуку й динаміки прогресивного розвитку**. Іншими словами, в епоху великих радикальних звершень повинна встановитися нова конфліктологічна парадигма, яка спонукає **по-іншому дивитися на світ** і розглядати його не тільки як поле протистояння інтересів і цінностей людей, а й як можливість утворити в цьому протистоянні дещо нове і цінне, яке об'єднує людей, відкриває нові перспективи для реалізації їх можливостей.

На сучасному етапі свого розвитку конфліктологія починає займати належне місце в системі гуманітарної освіти. До її завдання входить як прискіпливе вивчення соціальних явищ, що призводять до виникнення конфліктів, так і розробка чітких рекомендацій щодо ефективного їх врегулювання з метою запобігання їх руйнівним

наслідкам. Вивчення конфліктології надає можливість кожній окремій особистості заглибитися у таємниці свого «Я» і віднайти там те, що допоможе їй по-іншому оцінити навколишній світ і побудувати стосунки з оточенням на основі злагоди й гармонії. Саме конфлікт, що виникає внаслідок кризових явищ, через які ми проходимо, зумовлює народження в душі людини іншого світобачення, якому важко навчитися у інших; воно повинно само народитися в душі людини. Вислів «через терни до зірок» в даному аспекті можна інтерпретувати як шлях від конфлікту до гармонії й злагоди.

Автор сподівається, що запропонований посібник стане корисним всім тим, хто прагне розібратися у тенетах власної душі, краще усвідомити, чого хоче від себе і чого хочуть від нього інші.

Дане видання є навчально-практичним посібником, в якому зібрано й узагальнено передовий досвід вітчизняних і зарубіжних авторів. Його мета — ознайомити читача з основними поняттями і теоретичними положеннями конфліктології, та практичними навичками з урегулювання і конструктивного управління конфліктами у всіх сферах життя людини. Зіставлення позицій різних авторів, посилення і цитування, наскільки це можливо, зведені в посібнику до мінімуму, щоб полегшити читачеві формування цілісного уявлення про природу конфлікту і з тим, щоб його можна було легко й невимушено читати. Зі щільного масиву знань кожен хай вибере те, що йому ближче до душі й наштотує його на самостійний пошук, на основі якого він буде здатний робити власні висновки. За таких міркувань дана книга не стільки навчас, скільки допомагає визначитися: де ти знаходишся і в якому напрямку потрібно рухатися.



РОЗДІЛ 1

СТАНОВЛЕННЯ КОНФЛІКТОЛОГІЇ ЯК ГАЛУЗІ НАУКОВОГО ЗНАННЯ

Без протилежності нічого не виявляється.

Я. Бьоме

Всі перебувають у стані війни зі всіма як у суспільному, так і в приватному житті, і кожен з самим собою.

Платон

Хто хоче жити в мирі, той повинен готуватися до війни.

Маккіавеллі

Коли в житті немає любові, в ньому немає і життя.

Авессалом Підводний



1.1. Передумови формування конфліктологічних ідей

Виникненню конфліктології як відносно самостійної теорії і практики в кінці 50-их років ХХ ст. передував тривалий період формування, накопичення і розвитку конфліктологічних ідей і поглядів, спочатку в рамках філософії, а пізніше — соціології, психології та інших наук. У зв'язку з цим важливо проаналізувати еволюцію наукових поглядів на конфлікт, виділивши декілька періодів.


Давні часи. В цьому періоді заслуговують на увагу погляди давньокитайських мислителів. Особливе місце серед них посідає **Конфуцій (551–479 рр. до н. е.)** — один з перших китайських філософів. Його філософські, в тому числі і конфліктологічні ідеї розвивалися іншими китайськими мислителями протягом багатьох століть. Погляди на проблему конфлікту ми знаходимо у численних моральних заповідях Конфуція, одна з яких мовить: «Не роби іншим того, чого не бажаєш собі, і тоді в державі і в сім'ї до тебе не будуть відчувати ворожості». Джерело конфлікту мислитель бачив у поділі людей на «благородних мужів» (освічених, грамотних, вихованих) і простолюдинів («малих людей»). Неосвіченість і невихованість простолюдинів веде до порушення норм людських взаємовідносин, до порушення справедливості. Для благородних людей основу взаємостосунків складає **порядок**, а для «малих людей» — **вигода**.

Китайські мислителі того часу вважали, що джерело розвитку всього суцього — у взаємовідносинах властивих матерії позитивних (янь) і негативних (інь) сторін, які перебувають у постійному протиборстві і приводять до конфронтації їх носіїв. На думку **Лао-цзи**, головні першоначала світу **янь** та **інь** не стільки борються між собою, скільки, доповнюючи один одного, **утворюють гармонію Єдиного**.

Для виявлення передісторії конфліктології суттєве значення має звернення до античної філософії, в рамках якої вперше була зроблена спроба раціонального осягнення світу. Античні погляди на конфлікт будувалися на основі філософського вчення про протилежності. Зіткнення та єдність протилежностей, згідно з **Гераклітом (520–460 рр. до н. е.)**, є загальним та універсальним способом розвитку. Але разом з тим він розумів, що, крім протиріч і ворожості, в світі є місце і для гармонії, і згоди. «Війна — батько всіх речей, а світ — їх мати... Все суще складено в гармонію через протизверненість... **Універсум поперемінно то єдиний і пов'язаний дружбою, то множинний і сам собі ворожий в силу якоїсь ненависті**».

Саме в світлі категорій протиріч і боротьби, вперше представлених давніми філософами в якості всезагальних характеристик буття, може бути глибоко зрозумілою і сутність конфлікту, його універсальний характер. Категорія **протиріччя** пов'язана з вивченням джерела всякого руху, зміни її розвитку, який сучасна діалектика бачить в сутності самих предметів. Категорія **боротьби** доповнює поняття протиріччя, конкретизує характер взаємовідносин його протилежних сторін. Його зміст включає в себе не тільки сам сенс боротьби протилежних сил, а й момент їх співіснування, яким і забезпечується цілісність процесу. За словами Геракліта, «протилежне погоджується, а із незгідного з'являється найпрекрасніша гармонія».

Цікаві конфліктологічні ідеї можна знайти, наприклад, у **Аристотеля (384–322 рр. до н. е.)**, який стверджував, що держава є інструментом примирення людей. Людина поза державою, на його думку, агресивна і небезпечна. Не менший інтерес викликають соціально-етичні і правові ідеї **Демокріта (V ст. до н. е.)**, який вказував, що «закони не забороняли б кожному жити на свій смак, якщо б кожний не шкодив один одному, тому що заздрість сприяє початку ворожості».



По-справжньому згубна тільки любов до себе.

Авессалом Підводний

Мислителі минулого, усвідомлюючи неминучість конфронтації у суспільному житті, уже тоді спробували визначити критерії «справедливого» і «несправедливого» насилля. Зокрема, **Августин Блаженний (345–430 рр.)** висунув тезу про «справедливість намірів» тих, хто веде війну. Його міркування про війну і мир звучать досить сучасно: «Ті, хто порушує мир, не ненавидять його як такий, а хочуть тільки іншого миру, який відповідав би їх бажанням».


Середні віки. Одну з перших спроб системного аналізу соціальних конфліктів зробив флорентійський теоретик і державний діяч **Ніколо Маккіавеллі (1469–1527)**. Великий теоретик середньовіччя вважав конфлікт універсальним і безперервним станом суспільства внаслідок **порочної природи людини**, прагнення різних груп людей до постійного і необмеженого збагачення. Саме Маккіавеллі належить така фраза: «Людина простить вам все, навіть вбивство близьких, але тільки не втрату власності». Маккіавеллі пов'язує діяльність індивіда із зіткненням суспільних угруповань. Той, хто хоче творити тільки одне лише добро, неминуче загине серед людей, далеких від добра. **Люди схильні до зла, і тільки необхідність приводить їх до доброчесності. Ця необхідність розкриває себе як влада, що базується на силі.** Одним з джерел соціального конфлікту він вважав знать, яка зосередила в своїх руках всю повноту державної влади. Він негативно ставився до дворянства. Тим не менше Маккіавеллі бачив у конфлікті не тільки руйнівну, але й творчу функцію. Щоб зменшити негативну роль конфлікту, потрібно уміти правильно впливати на нього. Виконувати цю місію покликана держава. На думку

Маккіавеллі, гармонія між індивідом і суспільством неможлива, індивід завжди приноситься в жертву суспільству.

Еразм Роттердамський (1469–1536) відзначав, що «війна солодка для тих, хто її не знає», і вказував на наявність власної логіки у конфлікті, що розпочався. Він розростається подібно до ланцюгової реакції, втягуючи в орбіту свого впливу все нові прошарки населення і держави. Аналізуючи причини війн, Е. Роттердамський підкреслював, що часто незмінні і корисливі якості правителів втягують народи у війну. «Вони відчують і бачать свою могутність, лише руйнуючи злагоду в народі, а коли ця злагода порушена, вони втягують народ у війну, щоб вільніше і легше грабувати й мучити нещасних людей».

Томас Гобс (1588–1679) рушійні сили поведінки людини вбачав у її прагненні до влади. Він розробив і розвинув положення Ф.Бекона про **природжений егоїзм людини і корисливість** як визначальний моральний принцип. У книзі «Левіафан» він описав людину як істоту егоїстичну, заздрісну і ліниву. Тому початковий стан людського суспільства він оцінював як **війну всіх проти всіх** і вважав це цілком природнім, нормальним. Він вважав **головною причиною конфлікту прагнення до рівноправ'я, яке приводить до виникнення у людей однакових надій, бажань заволодіти тими ж об'єктами**, необхідними для самозбереження або отримання задоволення, а це перетворює людей у ворогів, породжує суперництво, недовіру та честолюбство. Коли ж стан війни всіх проти всіх став для людей нестерпним, вони уклали між собою угоду про створення держави, яка б, опираючись на величезну свою силу, допомогла позбутися безкінечної ворожості. Тільки насилля з боку держави здатне подолати **порочність людей**, і держава кладе край цій війні всіх проти всіх і доморальному стану людства. За умов втручання держави джерелом моралі стає **право**, а її критерієм виступає **закон**. Суперництво і ворожість, породжені рівноправ'ям, пом'якшуються

силою закону і виступають у вигляді **конкуренції** і **змагання**. В цьому протистоянні, на думку Гобса, перемагає сильніший — той, хто здатний користуватися власними чеснотами і чужими вадами.



Закон всесильний, та влада нужди сильніша.

Й. Гете

3 Оптимістичний підхід до розуміння природи соціального конфлікту запропонував французький філософ **Жан-Жак Руссо (1712–1778)**, який на відміну від Гобса вважав, що людина за своєю природою добра, миролюбна, створена для щастя. Джерелом конфліктів у сучасному суспільстві, на його думку, були недоліки в його організації, **упередження** і помилки людей і, перш за все, їх **схильність до приватної власності**. Найважливішим інструментом відновлення природних для людей стосунків миру і злагоди повинна стати демократична держава, яка створюється на взаємній згоді й опирається переважно на ненасильницькі, виховні заходи, які в найбільшій мірі відповідають сутності людини. На думку Руссо, **суспільний договір** можливий під жорстким контролем народу, оскільки міністрам війни потрібні і добру волю вони не проявляють. Тому справа вже не в переконанні, а в примусі.

Вперше конфлікт як багаторівневе соціальне явище був вивчений **Адамом Смітом (1723–1790)**. В основі конфлікту лежить поділ суспільства на класи (капіталісти, земельні власники, наймані робітники) та економічне суперництво, протиборство між класами. А. Сміт розглядав конфлікт як джерело поступального розвитку суспільства, а соціальний конфлікт — як певне благо людства.

Німецький філософ **Імануїл Кант (1727–1804)** вважав, що «стан миру між людьми, які живуть по сусідству, не є природний стан... останній, навпаки, є стан війни, тобто якщо і не безперервні ворожі дії, то постійна загроза. Значить, стан миру повинен бути встановлений». Тут спостерігається зв'язок з ідеями Ж.-Ж. Руссо про суспільний договір.

Пруський військовий теоретик **Карл Клаузевіц (1780–1831)** визначив природу міжнародного воєнного конфлікту, запропонувавши знамениту формулу: «Війна є продовженням політики іншими засобами. Протягом усієї історії міжнародні воєнні конфлікти були не біологічною неминучістю, не відхиленням від норми в курсі тієї чи іншої держави чи проявом норовливості монарха, а **закономірним** розвитком тих процесів, які відбувалися всередині держав і на світовій арені до їх переростання в конфлікт».

Австрійський фельдмаршал **Густав Ратценгофер (1842–1904)** розглядав конфлікт в якості основного фактора історичного процесу. Соціальний конфлікт, на його думку, це, перш за все, зіткнення **суперечливих людських інтересів, суто особистих бажань і волі людей**. Г. Ратценгофер робить спробу довести **абсолютну непримиренність і ворожість** людини людині, що є специфікою суспільного життя.


Американський дослідник **Уільям Самнер (1840–1910)** звички і звичаї, суспільно корисні моральні і правові норми поведінки пробував вивести із практики людських конфліктів, боротьби людей за своє існування. Корінною причиною всієї людської діяльності він вважав потяг до задоволення потреб в **їжі, сексі, суспільному визнанні**, а також прагнення позбутися страху перед божествами.

Проблема боротьби за існування займала центральне місце у вченні англійського біолога **Чарльза Дарвіна (1809–1902)**. Головна ідея теорії Дарвіна — розвиток живих організмів здійснюється в умовах постійної **боротьби за виживання**, що є складом природний механізм відбору найбільш **наукова бібліотека**

У своєму подальшому розвитку теорія конфлікту постійно опирається на вихідні ідеї про природу конфлікту, висловлені видатними мислителями древності, Середньовіччя, Нового часу. Так, сучасна конфліктологія, використовуючи ідеї класичної філософії, так чи інакше дотримується двох основних концепцій людської природи.

Деякі вчені, керуючись ідеями Руссо, стверджують, що **людина — істота раціональна**, а спалахи агресії і жорстокості виникають як вимушена реакція на життєві обставини. На їх думку, людська свідомість і психіка формуються прижиттєво під впливом конкретних соціальних умов. Вони вважають, що реформи та удосконалення соціальних інститутів неминуче приведуть до знищення конфліктів і війн.

Інші стверджують **одвічну ірраціональну природу людини, для якої насилля і агресія є природними**. Виходячи з установок Гобса, розвинутих у працях **Фрідріха Ніцше (1844–1900)** і **Зігмунда Фрейда (1856–1939)**, прибічники цієї концепції розглядають **агресивні прояви в поведінці людини** не як патологію і відхилення в її природі, а як **звичний стан**, який диктується її **природою**. На їх думку, саме тому, прагнучи до вічного миру, людство **неминуче повертається до війни**.

 Людина — найпарадоксальніша істота, яку породила природа.

Ф. Ніцше

Людина прекрасно чує голос розуму, але вона відчуває до нього відразу.

Авессалом Підводний

У вільну вишину ти рвешся, до зір прагне твоя душа.
Але твої ганебні інстинкти також прагнуть свободи.

Ф. Ніцше

На думку деяких вчених [15, с. 13], незважаючи на плідні ідеї про природу конфлікту, висловлені класичною філософією, у вивченні сутності конфлікту аж до кінця XIX ст. були суттєві недоліки:

- конфлікти розглядалися лише в загальному плані, у зв'язку з філософськими категоріями протиріч і боротьби, добра і зла як загальна властивість не тільки соціального, а і природного буття;
- досліджувалися переважно тільки конфлікти макрорівня — між класами, державами, націями, а конфлікти в малих групах, внутрішньоособистісні конфлікти залишалися поза увагою вчених;
- загальні риси конфлікту як феномена соціального життя не досліджувалися, у зв'язку з чим не було і самостійної теорії конфлікту, а, відповідно, і конфліктології як науки.

В якості самостійної дисципліни конфліктологія склалася лише близько середини XX ст., виділившись із двох фундаментальних наук: соціології і психології.


1.2. Розвиток конфліктології в рамках соціологічної науки

У соціології загальна концепція соціального конфлікту стала складатися в кінці XIX — на початку XX ст. в роботах німецьких вчених **Макса Вебера (1864–1920)** і **Георга Зіммеля (1858–1918)**. Згідно із Зіммелем, конфлікт — універсальне явище і більше того, повністю єдина і гармонійна група або суспільство взагалі немислимі. Навіть якщо б вони існували, то, не володіючи механізмом саморозвитку і не піддаючись впливу імпульсів, які стимулюють зміни, вони б виявилися нежиттєздатними.

Центральною ідеєю цього вчення є положення про конфлікт як форму соціалізації, тобто про фактор, який сприяє зближенню і

об'єднанню людей. «Сам по собі конфлікт є вирішенням напруження між протилежностями» — пише Зіммель. Під час взаємної боротьби відбувається порівняння, зіставлення. В кінцевому результаті виникають ідентифікації (розпізнавання) людьми своїх особистих інтересів та усвідомлення ними протилежності інтересів — це обумовлює протиборство.

Важливе значення мають висновки Зіммеля про вплив конфлікту на внутрішню структуру групи. В екстремальних ситуаціях (у випадку війни) посилюється тенденція до централізації аж до встановлення деспотичного режиму. Після виникнення централізована структура прагне до самозбереження і з цією метою схильна шукати ворога для створення нових зовнішніх конфліктів. Внеском Зіммеля в теорію конфлікту є включення третьої сторони. З появою «третього» відкривається можливість для **багатопланових відносин**, усвідомлення відмінностей, формування коаліцій, становлення групової солідарності, тобто можливість складної соціальної взаємодії.



Життя влаштоване так по-сатанинськи вправно, що, не вміючи ненавидіти, неможливо щиро любити.

М. Горький

Незважаючи на «соціальне походження» ідей Зіммеля, конфлікт він розуміє не просто як зіткнення інтересів, а більш **психологізовано** — як **вираження** притаманної людям та їх стосункам **ворожості**. Потяг до ворожості Зіммель розглядає, в свою чергу, як парну протилежність **потреби в симпатії**. Він говорить про природну ворожість між людиною і людиною, котра є **основою** людських стосунків, поряд з іншою — **симпатією** між людьми. Зіммель приписує інстинкту боротьби апріорний характер, посилаючись на

ту легкість, з якою, на його думку, між людьми виникає ворожість один до одного, яка переростає в боротьбу в її найбільш руйнівних проявах. Під час розгляду історичних фактів і етнографічних спостережень у Зіммеля складається враження, що «люди ніколи так не любили за речі настільки малі і нікчемні, як за ті, через які один одного ненавидять».

На думку іншого представника соціологічного підходу до вивчення конфліктів М. Вебера, суспільство — сукупність груп, які відрізняються своїм **статусом**. Тому їх інтереси розходяться, що і породжує соціальні конфлікти. Будь-які надії на можливість їх усунення із життя суспільства ілюзорні. Потрібно визнати **неминучість** існування на цій землі вічної **боротьби** одних людей проти інших. Однак інтереси людей не тільки розходяться, а в якійсь мірі і збігаються, що створює основу для **балансу сил**, досягнення **соціального консенсусу** (злагоди). І хоч конфлікти не можуть бути повністю усунені із соціального життя, це не означає, що воно характеризується постійною нестабільністю. Той же Зіммель в деяких своїх роботах писав про те, що, хоча в суспільстві існує велика кількість егоїстичних груп, тим не менше вони не ізольовані одна від одної, а навпаки, тісно пов'язані між собою тисячами невидимих ниток. Саме ці **перехрещення групових інтересів** пом'якшують конфлікти і служать підґрунтям стійкості демократичних суспільств.

Такі висхідні положення і послужили основою для створення всередині ХХ ст. теорії конфлікту в якості самостійної сфери соціології. Це завдання було вирішено головним чином зусиллями двох видатних вчених — німецького соціолога **Ральфа Дарендорфа (нар. 1929)** і американського соціолога **Льюїса Козера (нар. 1913)**.

Ральф Дарендорф обґрунтував нову теорію соціального конфлікту, яка отримала назву «**конфліктна модель суспільства**». В ній відчувається вплив ідей К. Маркса про класову поляризацію, боротьбу і вирішення класового конфлікту революційним шляхом.

На думку Дарендорфа, марксистська теорія класової боротьби не може пояснити конфлікти сучасного капіталізму. Дарендорф стверджує, що суспільство в будь-який момент підпорядковане змінам і ці зміни **всепроникаючі**. Тому будь-яке суспільство опирається на примус одних його членів над іншими, а класовий конфлікт визначається характером влади. Дарендорф вважає марними спроби ліквідувати глибинні причини соціальних антагонізмів і водночас допускає можливість впливати на зміну **специфічного** перебігу конфлікту. Це відкриває перед сучасним суспільством перспективу не революційних, а **еволюційних** змін.

Основні положення розробленої Дарендорфом теорії можна звести до таких моментів:

- оскільки відмінна риса будь-якого суспільства — відношення **домінування і підкорення**, його атрибутом є конфлікт — саме він є запорукою безперервних змін у суспільстві, якщо тільки яка-небудь сила їх не затримує;
- основою суспільного життя, його конфліктності є владні стосунки, домінування одних над іншими;
- суспільство — це система конфліктуючих груп, конфліктів неможливо уникнути, вони універсальні; в такому разі правильніше буде говорити не про вирішення конфлікту, а про його урегулювання;
- спільність інтересів людей, які утворюють групу, і відмінності інтересів груп в міру їх усвідомлення ведуть до створення різних організаційних структур профспілок, партій, лобістських об'єднань;
- саме ці структури сприяють загостренню конфліктів, особливо в умовах надмірної концентрації влади в руках небагатьох і відсутності в інших груп не тільки самої влади, а й можливості її отримати.

Класичним твором сучасної конфліктології стала робота **Л. Козера** «Функції соціального конфлікту» (1950). В концепції «позитивного функціонального конфлікту» Л. Козер обґрунтував позитивну роль конфліктів у забезпеченні стійкості соціальних систем на основі **динамічної рівноваги**. Розвиваючи ідеї Зіммеля, Козер стверджував, що немає і не може бути соціальних груп без конфліктних відносин. В даній теорії **конфлікт розглядається як боротьба за цінності, соціальний статус, владу і матеріальні та духовні багатства**. Це боротьба, в якій цілями сторін є нейтралізація, заподіяння шкоди або знищення супротивника. Поки існує суспільство, буде існувати в ньому певна напруженість, яка час від часу переростатиме в конфлікт. Особливу роль в постійній боротьбі за ці дефіцитні ресурси відіграє прагнення людей до **влади і престижу**, і ця боротьба виконує позитивні функції. **По-перше**, розряджає напружені стосунки між учасниками і, надаючи вихід негативним емоціям, конфлікт, який завершився, дозволяє зберегти взаємовідносини між конфліктуючими сторонами, тобто повернути їх до висхідного стану. **По-друге**, під час конфліктної взаємодії люди більше пізнають один одного, тобто конфлікт виконує **тестувальну функцію**. Взаємопізнання сприяє трансформуванню ворожих відносин у відносини співробітництва. Конструктивні і руйнівні результати конфлікту глибоко відрізняються між собою. Головне завдання конфліктології якраз і полягає в розробці рекомендацій з обмеження негативних і використання позитивних функцій конфліктів. **По-третє**, хоча конфлікти існують в будь-якому суспільстві, їх роль в недемократичному, «закритому», і демократичному, «відкритому», суспільствах різна. В **закритому**, яке розколоте на два ворожих табори, конфлікти носять революційно-насильницький, руйнівний характер. У **«відкритому»** суспільстві, хоч і виникає велика кількість конфліктів, вони вирішуються конструктивним шляхом.

Слід зазначити, що теорія конфлікту, розроблена Р. Дарендорфом і Л. Козером, мала і критичну спрямованість. Вона протиставляється

її авторами як марксистській теорії класової боротьби, яка домінувала всередині ХХ ст. в соціалістичних країнах, так і концепціям соціальної злагоди і «людських стосунків», які користувалися впливом на Заході. Ці концепції найбільш повно були представлені американськими соціологами **Толкотом Парсонсом (1902–1979)** і **Елтоном Мейо (1880–1949)**.

Парсонс розглядає конфлікт як причину дестабілізації і дезорганізації суспільного життя. Визначивши конфлікт як соціальну аномалію, головне завдання він бачив у підтримці безконфліктних стосунків між різними елементами суспільства, що забезпечило б соціальну рівновагу, взаєморозуміння і співробітництво. **На рівні соціальної системи інтегративну функцію виконують правові інститути, релігія, звичаї.** В міру розвитку суспільство підвищує «узагальнену адаптивну здатність» і стає менш конфліктним.

Засновник теорії «людських стосунків» Мейо стверджував, що головна проблема сучасності — встановлення миру в промисловості. На його думку, соціальне здоров'я — це соціальна рівновага, стан співробітництва. До нього треба прагнути, використовуючи не тільки економічні методи, а й психологічні, зокрема, формування сприятливого психологічного клімату у виробничих колективах, відчуття задоволення працею, демократичного стилю керівництва. Ідеї Мейо знайшли повну підтримку у менеджерів-практиків. Однак з часом надії, пов'язані з теорією соціального співробітництва, суспільної злагоди, стали слабнути, оскільки подолати конфлікти як на виробництві, так і в суспільстві в цілому не вдалося. Тому довелося знову повернутися до **конфліктної моделі** суспільства, яка була представлена в найбільш розгорнутому вигляді в роботах Дарендорфа і Козера.

Суттєвий внесок у завершення формування конфліктології в якості самостійної наукової дисципліни зробив американський соціолог **Кеннет Боулдінг**, який спробував створити універсальне вчення

про конфлікт — «загальну теорію конфлікту». У відповідності з нею конфлікт — всезагальна категорія, яка притаманна живому і неживому світу. Висхідною посилкою його концепції було визнання того, що **конфліктна поведінка людей**, їх постійна ворожнеча зі схожими на себе є **природною** для них поведінкою. Однак він виражав надію на те, що, опираючись на людський розум, моральні норми, людину все ж можна **удосконалювати**, пом'якшуючи форми конфліктної взаємодії. Для цього необхідно перш за все уявити загальні елементи і загальні взірці розвитку, властиві всім конфліктам. Саме ці загальні знання допоможуть залагодити конфлікт в будь-якому його специфічному прояві. Основою цих загальних уявлень про конфлікти, які відбуваються в суспільстві і природі, є опис двох моделей конфліктів: статичної і динамічної.

У **статичній моделі** Боулдінг аналізує сторони конфлікту і систему відносин між ними. Ці відносини будуються на **принципі конкуренції**; в такій ситуації сторони прагнуть знайти позицію, несумісну з бажаннями іншої сторони. В **динамічній моделі** Боулдінг розглядає інтереси сторін як спонукальні сили в конфліктній поведінці людей. Він розглядає динаміку конфлікту як процес, який складається із **реакції протиборних сторін** на зовнішні стимули. Якщо можливості тварин у конфліктній ситуації обмежені деяким мінімальним числом стереотипів «боротьби за виживання» (їжа, територія, місце в ієрархії), то природа людини настільки пластична, що передбачає велику кількість варіантів конфліктних дій.

Специфіка суспільних конфліктів пов'язана з оперуванням великими обсягами інформації, знань про себе й інших людей. Навіть ті конфлікти, які, на перший погляд, пов'язані тільки з матеріальними причинами, насправді мають багато інших аспектів, будучи пов'язані також з утвердженням **статусу, ролі, престижу**. Цим визначається складний характер мотивів, наявність у них не тільки явних, а й **прихованих** моментів. Ключ до природи будь-якої ситуації якраз і

знаходиться в самосвідомості сторін — чи то окремі особистості, чи соціальні організації. Тим не менше існує єдине **універсальне джерело конфліктів** — **несумісність потреб сторін при обмежених можливостях їх задоволення.**

1.3. Розвиток конфліктології в рамках психологічної науки

Психологічна традиція вивчення конфліктів є найбільш розвинутою і багатою зі всіх наукових дисциплін, які цікавляться проблемою конфлікту. Про це свідчить як стійкий і тривалий інтерес психологів до конфліктів, так і різноманітність теоретичних і практичних робіт на цю тему.

Конфлікт як одне зі значимих явищ психічного життя людини безпосередньо пов'язаний з проблемою **психологічного благополуччя** — **фундаментальною проблемою всієї психологічної науки**, яка по-різному вирішується її окремими дисциплінами. Наприклад, соціальна психологія, будучи наукою про закономірності спілкування людей, в тій чи іншій формі вирішує фундаментальні питання про відносини індивіда і суспільства, про місце людини в світі, про пошук злагоди й гармонії. Починаючи з перших робіт, в яких людина наділяється або **соціальними інстинктами**, що забезпечують прагнення до співробітництва і солідарності з іншими людьми, або, навпаки, **асоціальними**, пов'язаними з потребою у владі й егоїстичними нахилами, психологи займаються **пошуком основ злагоди й ворожнечі, співробітництва і боротьби між людьми**. Історія розвитку психологічних уявлень про конфлікти фактично збігається з історією самої психології, в ході якої одне одного змінювали різні, протилежні уявлення про природу людини, про її взаємовідносини з навколишнім світом.

Якщо **соціологія** орієнтована на аналіз міжгрупових конфліктів, то **психологія** зосереджується переважно на дослідженні внутрішньо-особистісних і міжособистісних протиріч, хоча одночасно вона бере участь у вивченні психологічних аспектів міжгрупових зіткнень.

Психолог бачить у конфліктній взаємодії зіткнення протилежно спрямованих мотивів, поглядів, інтересів, цінностей, установок, які не можуть бути задоволені одночасно. **Почуття дискомфорту і тривоги**, які переживає людина в конфліктних ситуаціях, можуть бути настільки сильними, що перетворюються в **джерело неврозу або стресу**.

Досліджуючи причини різноманітних психічних розладів, австрійський психолог **Зігмунд Фрейд** дійшов висновку, що їх головним джерелом є одвічно властивий людській психіці конфлікт між свідомим і несвідомим; психіку людини він охарактеризував як поле бою між непримиренними силами **інстинкту** (підсвідомі потяги, бажання), **розуму і свідомості** (правові й моральні норми). За Фрейдом, людина перебуває в стані постійного внутрішнього і зовнішнього конфлікту з оточенням і світом в цілому. Керуючись принципом задоволення, людина в силу зовнішніх обмежень — моральних і соціальних норм вимушена відмовлятися від задоволення (принаймні, негайного) своїх бажань. Це приводить до виникнення психічного конфлікту, який може знаходити нормальне вирішення: існують способи досягти задоволення морально прийнятними шляхами, треба тільки навчитися знаходити їх. Якщо цього не відбувається, людина прагне **сублімувати** (трансформувати) свої сексуальні бажання, прикладами чого є художня і наукова творчість. Згідно з Фрейдом, конфлікт, викликаний неусвідомленими, неприйнятними імпульсами **лібідо** (сексуальне бажання) та **агресивними імпульсами**, складає **внутрішню сторону життя індивідуума**. У відповідності з психоаналітичною теорією, поведінка людини детермінована (зумовлена) скоріше її власними внутрішніми особливостями, аніж зовнішньою ситуацією.

Неусвідомлені психологічні конфлікти контролюють поведінку людини. Відповідно метою терапевтичного впливу є виявлення джерел конфліктів, які витіснені з свідомості, сприяння людині в усвідомленні нею причин її внутрішніх конфліктів та їх вирішення на новому рівні свідомого відношення до своїх потягів неусвідомленого характеру.

Принципово відмінною від позиції Фрейда стосовно конфліктів є концепція **Еріка Еріксона**. Песимістично забарвленому психоаналітичному уявленню про людину, яку роздирають протиріччя і конфлікти, Еріксон протиставляє ідею, що кожна особиста і соціальна криза — це свого роду **виклик**, який приводить індивідуума до **особистісного зростання і подолання життєвих перепон**; а знання того, як людина справляється із значними життєвими проблемами, складає єдиний ключ до розуміння її життя.



Людина спить і чи повинна вона померти, перш ніж прокинеться?


Магомет

Еріксон виділяє в загальному життєвому циклі вісім психо-соціальних стадій розвитку. Кожна з цих стадій розвитку супроводжується **кризою**, яку Еріксон розглядає як **поворотний момент**, що виникає внаслідок досягнення певного рівня **психологічної зрілості** і висунутих перед індивідом соціальних вимог. Це означає, що на кожному віковому етапі виникає своя специфічна проблема, що потребує свого вирішення. Вияснення шляхів подолання кризи є запорукою подальшого розвитку здорової особистості і необхідним фактором ефективного проживання подальших стадій. Конфлікти, на думку Еріксона, означають не катастрофу, а **поворотний пункт**

і тим самим джерело як сили, так і недостатньої адаптації. Питання полягає не в уникненні конфліктів, а в адекватному, **конструктивному їх вирішенні**; вони повинні нести позитивний заряд і стати важливим моментом розвитку.

Опозицією щодо розуміння конфліктів як явища інтрапсихічного (внутріпсихічного) походження став перенос акценту на зовнішні чинники їх виникнення. Безпосереднє дослідження конфліктів як **реакції** на ті чи інші особливості **зовнішньої ситуації** пов'язане з експериментальними роботами **Марка Дойча** у вивченні між-особистісних конфліктів. Дослідження Дойча було присвячене впливу кооперації і конкуренції на групові процеси. Результатом його численних досліджень стала **теорія кооперації і конкуренції**. Дойч вважає, що його теорія будується навколо двох основних положень: одне з них пов'язане з типом **взаємозалежності** між цілями людей, втягнутих в дану ситуацію, інше — з типом **дій** цих людей. Він розрізняє два типи взаємозалежності цілей: взаємозалежність, яка сприяє, — коли цілі співвідносяться так, що вірогідність або ступінь досягнення цілі однією людиною позитивно пов'язані з вірогідністю її досягнення іншими; і протилежна взаємозалежність, де цілі співвідносяться так, що вірогідність або ступінь досягнення цілі одним негативно корелюють з вірогідністю або ступенем досягнення цілі іншими. Ключовим моментом теорії Дойча є його **«закон соціальних відносин»**, у відповідності з яким **кооперація** викликає і викликається подібністю в уявленнях і установках, готовністю допомогти, відкритістю в комунікації, довірливими і дружніми установками, схильністю та уважністю до спільних інтересів і не підкреслюванням протилежних інтересів, орієнтацією скоріше на взаємну владу, ніж на відмінності у владі. Аналогічним чином **конкуренція** викликає і викликається використанням тактики примусу, погрози або хитрощів; спробами збільшити відмінності в силі між собою та іншими; обмеженою комунікацією; мінімізацією

усвідомлення схожості в цінностях і збільшенням чутливості до протилежних інтересів; підозрілими та ворожими установками і т. д.



Якщо ти хочеш мати друга, ти повинен вести за нього війну;
а щоб вести війну, треба вміти бути ворогом.

Ф. Ніцше

З початком становлення **когнітивістських** (від лат. *cognitio* — пізнаю) **підходів** у психології став проявлятися все більший інтерес до ролі когнітивних (пізнавальних) процесів у регуляції взаємодії людей до тих суб'єктивних образів навколишньої дійсності, які складаються в індивіда та організовуються в зв'язані і по можливості несуперечливі інтерпретації (тлумачення) світу. Когнітивісти відстоюють думку, що **поведінку людини визначає** не ситуація, яка може бути описана **«об'єктивно»** або за узгодженою позицією декількох спостерігачів, а **ситуація, яка дана суб'єкту в його переживанні, яка існує для нього**. Полемізуючи з Дойчем, Уільям Клар і його співавтори підкреслюють, що конфлікт не виникає від несумісних дій, оскільки останні зовсім необов'язково повинні сприйматися як конфлікт. Конфлікт — це не просто властивість ситуації, а скоріше **висновки, які робляться на основі цієї ситуації**. Автори інтерпретують конфлікт як специфічний зміст знань або як специфічну когнітивну схему. **Під когнітивною схемою треба розуміти організовану структуру знань про певний об'єкт, концепцію або послідовність подій (те, що мається на увазі), які витікають із одного центрального переконання. В даному випадку центральним переконанням є несумісність цілей різних сторін. Якщо ця несумісність визначається індивідом або групою, конфліктна схема активізується і ситуація буде розглядатися як випадок конфлікту.**

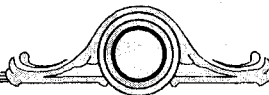
Колись сформована схема, на думку авторів, починає в значній мірі керувати **кодуванням, організацією і пошуком інформації**. Якщо ситуація визначається як конфліктна, для її характеристики будуть вибиратися ознаки, які підтримують цю схему (детально див. «Оцінка ситуації», розд. «Стратегії поведінки в конфлікті»).

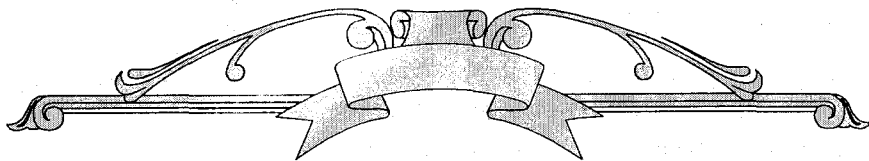
Ми бачимо речі не такими, які вони є, а такими, які ми є.
Талмуд



Оскільки конфлікт пов'язаний з певною інтерпретацією ситуації, неминуча поява відмінностей між індивідами і групами в тому, як **вони оцінюють** ті чи інші **особливості ситуації**. Зміст уявлень про те, що вважати конфліктом, може бути різним. Окрім того, можуть спостерігатися відмінності, пов'язані із загальним багатством когнітивного репертуару і схильністю до використання тих чи інших схем.

Великий внесок у вивчення психологічного аспекту конфліктів зробили представники постфрейдистського напрямку — К. Хорні, А. Адлер, Е. Фром; їхні концепції ми розглянемо більш детально в розд. «Внутрішньо-особистісний конфлікт».





РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКА І ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ

Жодна діяльність не може бути стійкою, якщо вона не має основи в особистому інтересі.

Л. Толстой

Я песиміст за своїми спостереженнями, але оптиміст за своїми діями.

А. Грамші

Мислитель не говорить нічого нового: він дещо по-іншому розставляє акценти.

Авессалом Підводний



В даному розділі мова буде йти про деякі загальні положення і основні поняття, які стосуються структури і динаміки конфліктів. Ці поняття і положення в подальшому будуть використовуватися при аналізі різноманітних проблем в інших розділах книги.

2.1. Типологія конфліктів

В науці ще не склалося єдиної думки з приводу поняття «конфлікти» і систематизації конфліктів.

При аналізі наявної літератури з даного питання прослідковується відмова від єдиної типології з використанням своєї теоретичної моделі в залежності від концепції і практики вирішення.

А. Рапопорт вперше заявив про те, що не можна всі конфлікти підганяти під єдину схему. «... є конфлікти типу «**сутичок**», коли супротивників розділяють непримиренні протиріччя і розраховувати можна тільки на перемогу; є конфлікти типу «**дебатів**», де можливі маневри, але в принципі обидві сторони можуть розраховувати на компроміс; є конфлікти типу «**ігор**», де обидві сторони діють в рамках однакових правил, і тому вони ніколи не завершуються і не можуть завершитися руйнуванням всієї структури відносин».

При аналізі конфліктів А. Рапопорт в основу їх класифікації ставив перш за все форми взаємодії суб'єктів конфлікту, який може бути позитивним або негативним, конструктивним або деструктивним у залежності від того, **як він вирішується його учасниками**.

Розглядаючи конфлікти в залежності від їх предмету, Я.Штумські виділив його різновиди.

Економічні конфлікти, які ґрунтуються на економічних протиріччях, коли економічні потреби однієї сторони задовільняються або можуть бути задоволені за рахунок іншої. Чим глибші ці протиріччя, тим сильніше зіткнення, і тому їх важко вирішити.

Аксіологічні конфлікти, які базуються на протилежних цінностях і цілях, також можуть бути джерелом соціальних конфліктів.

Позиційні конфлікти, виникають внаслідок протилежних інтересів соціальних груп або окремих особистостей, які займають різні стани в структурі організаційних стосунків. Відмінностями їх позиції визначається відмінність їх інтересів.

Класові конфлікти. Відмінності, які існують між суспільними класами, є джерелом класових конфліктів або класової боротьби, яка може проявлятися в економічній, політичній та ідеологічній сферах.

Політичні конфлікти. Існування таких складних соціальних організмів, як держава і народ з притаманними їм особливими прагненнями і схильностями (ідея особливої історичної місії, вибраності і т. д.), створює умови для виникнення різноманітних політичних конфліктів міжнародного характеру.

Ідеологічні конфлікти. Можуть виникати як між окремими класами, так і в рамках одного класу, наприклад, світоглядні конфлікти між віруючими і невіруючими або між віруючими різних конфесій (православні — греко-католики в Україні, суніти — шиїти в Іраку, протестанти — католики в Північній Ірландії тощо). Предметом таких конфліктів, які виникають на расовій, культурній, етнічній, релігійній основі, є різні ідеологічні цінності, які складають світоглядну базу певної соціальної групи.

Культурні конфлікти. Співіснування людей, які представляють різні культури, породжує різноманітні конфлікти, спрямовані на «стримування» чужих культур, які відрізняються ідеалами і стилем життя. Для прикладу, можна назвати конфлікти, які виникають між жителями села і міста, корінним населенням та іммігрантами (росіяни — і корінні жителі Прибалтики, американці — китайці і латиноамериканці в США). Конфлікти між старою інтелігенцією, особливо гуманітарною, і новою, технократичною. Предметом цих

конфліктів є духовні цінності культур. Основна проблема — визнання тих чи інших цінностей.

А. Я. Анцупов і А. І. Шипілов вважають, що конфлікти взаємозв'язані еволюційно, тобто з точки зору походження і розвитку як соціального явища: історично спочатку з'явилися зооконфлікти, потім внутрішньоособистісні і міжособистісні, згодом три види міжгрупових конфліктів і після всього — конфлікти міжнародні. На думку авторів, більш складні конфлікти в результаті еволюції природньо включають в себе елементи більш простих [3].

Автори підручника «Конфліктологія» під редакцією А. С. Карміна пропонують типологію, виходячи зі **складу учасників**. На цій основі ними виділяються такі типи конфліктів [14]:

- внутрішньоособистісні;
- міжособистісні;
- групові (між неформальними малими групами в складі однієї спільноти);
- конфлікти в організаціях (де конфліктуючими сторонами є групи — колективи підрозділів організацій);
- міжгрупові конфлікти між більшими соціальними групами (соціальні, політичні, міжкультурні).

Автори відзначають взаємозв'язок конфліктів між собою і роблять висновок, що в ході розвитку конфлікти одного типу можуть перейти в конфлікти іншого типу (наприклад, внутрішньоособистісні — в міжособистісні, міжособистісні — в групові).

На думку Н. І. Леонова, типологія конфліктів ускладнюється внаслідок ряду обставин. **По-перше**, конфлікти відносяться до числа соціальних явищ, межі яких розпливчаті. **По-друге**, будь-який конфлікт має безліч сторін, властивостей, аспектів, що потребує комплексного підходу до його вивчення. **По-третє**, сутність конфлікту, з точки зору його природи, причин виникнення і наслідків, часто настільки глибоко прихована від самих учасників і від дослідників, що може

бути розкрита тільки через деякий час. Скритість глибинних джерел і причин конфлікту, мотивів його учасників є першим бар'єром, який унеможлиблює адекватність ідентифікації типу конфлікту у відповідності з вибраними критеріями. **По-четверте**, при аналізі конфліктних ситуацій практично неможливо усунути ідеологічні і ціннісні орієнтації, або просто елементарну упередженість в оцінці протистояння, зумовлену інтересами дослідника. Спотворення реальної ситуації заважає виділити об'єктивні ознаки конфліктів для їх класифікації [19, С. 48–49].

Ці об'єктивні труднощі типології привели дослідників до важливих висновків: слід відмовитися від пошуку єдиної типології соціальних явищ і змиритися з існуванням великого числа типологій, створених на основі різних критеріїв.

Проблема типології конфліктів завжди буде займати одне з центральних місць при аналізі конфліктних ситуацій, оскільки це має теоретичне і практичне значення. Справа в тому, що методи регулювання конфліктних ситуацій часто напряму залежать від типу конфлікту. Він може заздалегідь **задати стратегію і тактику регулювання конфліктної ситуації, способи поведінки і форми протистояння**, які вибирають сторони конфлікту.

2.2. Анатомія конфлікту

Структурні елементи

Для того, щоб аналізувати структуру конфлікту, виділимо найважливіші його складові:


- конфлікуючі сторони;
- зона розбіжностей;
- образ ситуації;
- мотиви;
- дії;

- умови перебігу конфлікту;
- завершення конфлікту.

2.2.1. Конфліктуючі сторони

У конфлікті беруть участь, як мінімум, дві конфліктуючі сторони («конфліктанти») — окремі індивіди або цілі групи. Окрім того, в конфлікт можуть бути втягнуті й інші учасники — ті, що співчують (активно і пасивно, з тієї чи іншої сторони), провокатори, миротворці, консультанти, невинні жертви. Для того, щоб адекватно розібратися в конфліктній ситуації і запустити механізм її конструктивного вирішення, необхідно звернути увагу на соціальні і особливо психологічні характеристики конфліктантів. Під **соціальними** характеристиками розуміють в даному випадку приналежність до того чи іншого прошарку суспільства або суспільної групи, професії, соціальної ролі, службового стану і т. д. **Психологічні характеристики** — це особистісні властивості кожної людини. Саме вони, як правило, в найбільшій мірі визначають і виникнення, і перебіг, і наслідки конфлікту. Стрижневі риси формують характер, а **характер — це те, що складає основу особистості**. Недарма кажуть, що характер — це сама доля людини. Є ще так звані «важкі» люди, «конфліктні особистості» (мова про них буде йти в наступних розділах); з ними важко знайти спільну мову, що створює в стосунках з ними напруженість, яка легко може перейти в конфлікт. Такі люди ніколи не підуть вам назустріч, яких би зусиль для примирення з ними ви не докладали. Причиною негативного ставлення до таких людей є їх **специфічні риси характеру, манера поведінки**, яка виокремлює їх з-поміж інших людей, часто підвищена конфліктогенність (детально див. розд. 6). Такі типи людей здатні впливати на ваш психологічний стан, поведінку та інші сфери вашого життя. Вам, припустимо, важко підбрати слова в спілкуванні з ними, в розмові з ними ви стаєте надто

обережні, невпевнені в собі і в своїх словах, виявляєте невластиву вам агресію або покірність, — все це симптоми того, що ви маєте справу з «важкими», конфліктними людьми. Спілкування з важкою людиною часто виявляє ваші найгірші особистісні якості. Ви можете бути в принципі чудовою людиною: чуйною, уважною — однак при тривалому спілкуванні з таким опонентом починаєте проявляти почуття, про наявність яких у себе раніше не підозрювали. Наприклад, ви можете стати дуже замкнутим або вибуховим, зустрічати в штики все, що вам говорять, промовляти образливі слова або навіть поширювати наклеп.



Я не допущу, щоб хтось принизив мою душу, примусивши мене ненавидіти його.

Букер Т. Вашингтон

Людина, важка в спілкуванні з вами, не обов'язково є такою і для інших. «Конфліктність» її може бути пов'язана з якимось певним типом людей. Можливо, ви вороже реагуєте на певний індивідуальний склад. Наприклад, ви терпіти не можете компанію галасливих, верескливих людей або, навпаки, не переносите стриманих, розсудливих людей. Важкий для когось, ваш співрозмовник у спілкуванні з вами може виявитися надзвичайно приємним і в подальшому може стати найкращим другом.

Деякі люди мають звичку самостверджуватися за рахунок припущення гідності інших людей. У них нічого хорошого в житті не виходить, а інші ростуть особистісно, соціально, професійно.

Труднощі в спілкуванні з оточенням можуть бути у людей, які мають певні характерологічні комплекси, серед яких в першу чергу треба назвати різновиди **комплексу меншовартості** і «**зірковий комплекс**».

Певні психоемоційні відхилення в характері і поведінці деяких людей також служать джерелом їх ускладнених стосунків з оточенням.

Важкі люди зустрічаються в будь-якій сфері життя: в сім'ї, серед родичів, друзів, співробітників і керівників на службі, за столом переговорів і т. д. І наша поведінка у стосунках з ними повинна бути диференційованою в залежності від того, яке місце вони займають у нашому житті.

Серед **особистісних якостей**, які часто зумовлюють формування негативних рис характеру і манер поведінки, також слід відмітити нерішучість, постійне перебування в атмосфері страхів, схильність до стресових станів і депресій, нудьги і смутку, схильність до дратівливості і гніву, заздрість, честолюбство, пихатий снобізм, бажання владарювати над іншими, фанатизм, схильність до підбурювання, педантизм, прагнення до демонстративності в поведінці тощо. Часто буває так, що люди діють агресивно або замикаються в глухій обороні з тієї простої причини, що інакше вони не вміють. Вони користуються звичною тактикою, яку засвоїли ще в дитинстві.

Щоб налагодити взаємодію з такими людьми, необхідно подолати їх негативні реакції, їх навички спілкування, їх уявлення про власні сили і багато іншого.

2.2.2. Зона розбіжностей

Конфлікти виникають тоді, коли є зона розбіжностей — предмет суперечки, факт, питання, яке викликає розбіжності. Цю зону не завжди легко розпізнати, часто буває так, що і самі учасники конфлікту не дуже чітко її уявляють. Малозначимі або випадкові деталі можуть бути відображенням або проявом **більш глибоких розходжень**, які залишаються для конфліктантів **неусвідомленими**. Справа ускладнюється і тим фактом, що межі зони розбіжностей часто рухомі,

можуть розширюватися або звужуватися. Іноді буває і так, що розходження «по суті» посилюється розходженням з приводу оцінки поведінки, манери мовлення і, взагалі, морального складу один одного. Зона розбіжностей «розбухає», в ній загоряються все нові й нові вогнища суперечки. І навпаки, коли конфліктанти досягають згоди з якогось окремого пункту, зона розбіжностей звужується. При ліквідації всіх розходжень, вона зникає.



Щоб любити людей, треба від них мало очікувати.

К. Голвеції

2.2.3. Образ ситуації

Кожен з учасників конфлікту складає своє уявлення або образ ситуації, який створився в зоні розбіжностей і охоплює всі пов'язані з ним обставини. Ці уявлення не збігаються, конфліктанти бачать ситуацію по-різному і це, власне, створює підґрунтя для їх зіткнення.

Образи конфліктної ситуації (ідеальні карти ситуації) включають в себе такі елементи:

- уявлення учасників конфлікту про себе (свої потреби, можливості, цілі, цінності);
- уявлення учасників конфлікту про протилежну сторону (потреби, цінності, можливості, цілі);
- уявлення учасників конфлікту про ситуацію і умови перебігу конфлікту.

Психологічний аналіз образів конфліктної ситуації тісно пов'язаний з рядом особливостей учасників конфлікту, наприклад,

з позитивністю і негативністю їх уявлень про себе, їх Я-концепцією, егоцентризмом, самооцінкою, рівнем домагань, ступенем тривожності, рівнем розвитку пізнавальних процесів (сприйняття, увага, мислення, уява та ін.) сформованості рефлексії і навичок спілкування [20].

Аналіз образів конфліктної ситуації, які створює кожен з учасників конфлікту, необхідний, оскільки:

- саме образ конфліктної ситуації, а не сама по собі дійсність конфліктного протиріччя безпосередньо визначає конфліктну поведінку особистості, її реакції і переживання;
- існує реальний та ефективний засіб вирішення конфлікту через зміну образу конфліктної ситуації, яка здійснюється через зовнішній вплив на учасників конфлікту.

В наукових колах поширена думка, у відповідності з якою **більш адекватне і точне міжособистісне сприйняття само собою приводить до подолання конфлікту**. З іншого боку, як показують результати досліджень, знання про іншу людину ще не є гарантією згоди: взаємна поінформованість членів групи один про одного може виявитися високою як у згуртованій, так і в конфліктній групах. Там, де причини конфліктів криються в недостатньому взаєморозумінні, спотворенні образу партнера по спілкуванню, підвищення взаємної поінформованості може сприяти подоланню конфліктної ситуації. Це не відноситься до тих ситуацій, коли глибше знання один про одного все більше роз'єднує партнерів, виявляючи відмінності їх позицій й установок.

Спробуємо детальніше пояснити типи конфліктів, які ґрунтуються на недостатньому взаєморозумінні, причиною якого є неадекватність сприйняття образу партнера, оскільки саме образ іншого, який виникає у конфліктній ситуації, може заважати успішному її подоланню.

Як вже зазначалося, стосунки між людьми ґрунтуються на формуванні уявлень, «що є захисним механізмом» (Крішнамурті). У всіх наших відносинах кожен з нас створює образ «іншого», уявлення про «іншого», і **відносини існують не між людьми, а між цими двома уявленнями**. У людини є уявлення про себе, у чоловіка є уявлення про жінку, хоч уявлення може і не усвідомлюватися. І ми безперервно посилюємо ці уявлення, весь час щось додаємо до них. Саме між цими уявленнями й існують фактичні відносини. Дійсні стосунки між людьми повністю завершуються, коли відбувається формування уявлень, образів. Очевидно, що відносини, які ґрунтуються на уявленнях, ніколи не можуть принести мир у ці стосунки, бо вони (уявлення) є нереальні, а людина не може жити абстрактно. В той же час всі ми саме так і робимо. Ми живемо в світі ідей, теорій, символів, уявлень, створених нами про себе й інших, які не відображають реальності. Всі наші відносини ґрунтуються на цих сформованих образах. Саме тому вони завжди породжують конфлікти. Крішнамурті писав про те, що **взаємовідносини — це дзеркало, в якому ми відкривасмо себе, без взаємовідносин нас немає**. Щоб зрозуміти себе, я повинен зрозуміти взаємовідносини. Це дзеркало може бути спотворене або воно може бути «як є», відображаючи те, що є. Але більшість із нас бачить у дзеркалі взаємовідносин речі, котрі нам **хочеться переважно бачити**, ми не бачимо того, що є. Нам краще ідеалізувати, жити в майбутньому, ніж розуміти ці взаємовідносини в безпосередньому теперішньому часі. Цілком очевидно, що формування уявлень щодо людей є не що інше, як намагання захистити себе, бо є що захищати від впливу оточення; внаслідок цього впливу відбувається зміна в уявленнях про світ і про себе, змінюється спосіб мислення, породжується душевний неспокій, втрачається внутрішня рівновага, що примушує нас до невластивих нам дій, перебудови внутрішнього світу. **Погана звичка захищатися вмонтована в наші численні уявлення і стереотипи поведінки**; звільнення від неї може загрожувати нам руйнуванням,

обвалом звичних уявлень, що може призвести до втрати нашого «Я», яке прагне внутрішньої стабільності. Ось чому у стосунках з іншими ми підсвідомо прагнемо ізоляції. Якщо уважно придивитися і проаналізувати взаємовідносини, то можна побачити, що це не процес пізнання один одного — це процес створення опору проти іншого, це стіна, через яку ми дивимося і спостерігаємо за іншими, але ми завжди підтримуємо цю стіну і залишаємося за нею, якою б вона не була: психологічною, матеріальною, економічною, національною. До тих пір, поки живемо в ізоляції, за стіною, відносин з іншими немає і живемо ми замкнуто, оскільки так зручніше і, як ми думаємо, набагато безпечніше.

У конфліктній ситуації для вибору ефективної лінії поведінки (як і для адекватного вирішення ситуації в цілому) партнери мають особливу потребу у взаємному розумінні внутрішнього смислу, «смислу для себе» подій, що відбуваються. Разом з тим вони рідко звертаються до відкритого спілкування. Основний бар'єр на цьому шляху — свідомий і несвідомий захист себе самого. Свідомий захист пов'язаний з побоюванням, що отримана «супротивником» інформація буде використана ним в своїх інтересах. Несвідомий — з актуалізацією захисних механізмів (детальніше див. розд. 3). Загальна напруженість ситуації, невдоволеність партнером, який не поділяє її точки зору, продукує у людини очікування негативного зворотнього зв'язку, який, за даними спеціалістів, сприяє актуалізації захисних механізмів, провокує на нехтування, несприйняття навіть конструктивної інформації [5].

Таким чином, процеси міжособистісного сприйняття і пізнання в конфліктній ситуації характеризуються підвищеною зацікавленістю в побудові адекватного психологічного образу партнера, інтенсивною роботою щодо інтерпретації і прогнозування його поведінки, високою мірою «пристрасності» до партнера, «закритістю» партнера — реальною або підозрюваною.

Традиційна точка зору на соціально-перцептивні явища передбачає, що **підвищення адекватності образу партнера уже має певну цінність, оскільки дозволяє більш точно вибудувати свою поведінку стосовно нього.** Однак це тільки одне із завдань, які стоять перед людиною в конфліктній ситуації, причому воно має підпорядкований характер щодо головної мети — **вирішення самого конфлікту.**

Завершуючи розгляд образу конфліктної ситуації, слід зазначити наступне.

Конфлікт проростає на тому ґрунті, коли принаймні один з конфліктантів сприймає ситуацію **неадекватно** і тлумачить поведінку іншого як прояв недружелюбності, агресії, неправомірного способу мислення і дій.

Важко здогадатися, як сприймає ситуацію інший, поки той не повідомить про це, тим більше, що ніхто і не послішає цього робити. Корнеліус і Фейр, відомі австралійські психологи, радять в таких випадках конфліктуючим сторонам робити **«Я-висловлювання»**, які передають іншій людині **ваше ставлення** до певного предмету, явища, ситуації **без звинувачення і без вимог**, щоб інша сторона змінила своє ставлення. Цей спосіб допомагає вам утримати свою позицію, не перетворюючи іншого на вашого опонента. Я-висловлювання може бути корисним у будь-якій обстановці, особливо коли ви сердитесь, роздратовані, незадоволені чимось, що, власне, і впливає на неадекватність сприйняття образу іншого і ситуації, в якій ви разом перебуваєте.

Люди не завжди усвідомлюють, який вплив їхні вчинки справляють на вас, якщо їм про це не скажете. Не варто й говорити, що «вони самі повинні знати». Справа в тому, що вони можуть не знати, що у їхніх діях образило вас. Проте для виникнення конфлікту не має значення ні те, чи дійсно ситуація така, якою її бачать, ні те, чи правильно міркують втягнуті в неї люди про стан думок один

одного. Тут вступає в дію принцип, сформульований соціологом К. Томасом (теорема Томаса):

Якщо ситуація визначається як реальна, вона реальна за своїми наслідками. Стосовно конфлікту це означає: якщо людина вважає конфліктну ситуацію реальною, значить та тягне за собою реальні конфліктні наслідки.

Інакше кажучи, якщо хтось вважає, що вступив у конфлікт, то він і справді опиняється в конфлікті. А той, з ким він конфліктує, може і не підозрювати, що перебуває в конфліктних стосунках.

2.2.4. Мотиви

Як уже зазначалося, кожна людина по-своєму уявляє ситуацію, в якій перебуває. Які ж причини зумовлюють своєрідне суб'єктивне бачення ситуації? Таких причин багато, але всі вони в кінцевому результаті ведуть до того, що у кожної людини складається протягом життя свій комплекс установок, потреб, інтересів, думок, ідей, на основі яких вона сприймає та оцінює все, з чим стикається і визначає міру значимості подій, явищ і т. д. Вказані параметри зумовлюють формування відповідних мотивів — прагнення, спонукання, які суттєво впливають на відношення людини до важливих для неї речей.

Мотивація визначає процес, який психологи називають формуванням мети. Вона виступає як уявний результат, якого індивід хотів би в даній ситуації досягти.

Коли ж людина формує реально недосяжні результати, тоді у неї виникає внутрішньоособистісний конфлікт. Можливий **конфлікт пізнавального характеру**, коли людина стикається з інформацією, яка суперечить її світоглядній позиції. Можливе і те, що людина формує несумісні цілі. В такому випадку процес їх формування набуває вигляду боротьби між конкуруючими мотиваційними тенденціями: одна з

них створює у людини **позитивне відношення** до об'єкту, **прагнення наблизитися до нього**, оволодіти ним, інша — негативне ставлення до об'єкту, **прагнення уникнути його**. Це веде до виникнення трьох типів внутрішньоособистісних конфліктів, які вперше були описані в роботах К. Левіна (більша увага внутрішньоособистісним конфліктам буде приділена в розд. «Внутрішньоособистісний конфлікт»). Левін виводив ці конфлікти із аналізу проблем, які виникали в індивіда в тій чи іншій життєвій ситуації. Предметом його уваги стали конфлікти, які виникали в результаті боротьби мотивів, одночасної актуалізації несумісних мотивів. Він розглядав конфлікт як одночасний вплив на індивіда протилежно спрямованих сил рівної величини, розпізнаючи при цьому **три основних варіанти цих конфліктів**:

1. Коли людина стає перед необхідністю вибору між у рівній мірі привабливими, але **взаємозаперечними варіантами**. Обов'язковою умовою виникнення конфлікту є те, що мотиви несумісних дій актуалізуються одночасно і мають **однакову силу**. Класичною ілюстрацією такого типу конфлікту вважається випадок буріданового осла, який врешті-решт помер з голоду, оскільки так і не зміг вибрати між двома однаковими оберемками сіна. В подібному становищі може опинитися молодий чоловік, мати і дружина якого через відносини, що склалися між невісткою і свекрухою, ставлять його перед неможливим для нього вибором.

2. Другий випадок конфлікту передбачає вибір між двома в однаковій мірі **непривабливими можливостями**: вибір «із двох зол меншої» унеможливлений однаковою інтенсивністю мотивів уникнення. Невдале сімейне життя примушує чоловіка болісно вирішувати: підтримувати складні сімейні стосунки чи розійтися з дитиною, постійне спілкування з якою у випадку розлучення з дружиною стане неможливим.

3. Нарешті, третій тип конфлікту, за Левіним, — це коли одна і та ж мета (можливість, вибір) в однаковій мірі і **приваблива, і непри-**

ваблива, має і «плюси», і «мінуси». Внутрішня боротьба в цьому випадку пов'язана із зважуванням «за» і «проти» — погоджуватися на більш високооплачувану, але не цікаву роботу, наважитися на потрібну, але надто дорогу покушку. Ці ситуації можуть перетворитися і в болісний життєвий вибір: наприклад, продовжувати існувати в облаштованому світі стосунків, стабільної роботи, звичного способу життя і при цьому «жити не своїм життям», чи все втративши, починати спочатку. Якщо у двох людей уявлення про якусь ситуацію вступають у протиріччя і виникають розбіжності з приводу якихось важливих для них питань, то їх мотиви теж розходяться. Тобто в даній ситуації **прагнення, бажання** цих людей **несумісні**. Конфліктологу не завжди зрозумілі мотиви, якими керуються учасники конфлікту. Люди, окрім того, що їх приховують, іноді й самі їх не усвідомлюють, широ помиляються відносно своїх мотивів. Конфліктологу необхідно розібратися в бажаннях, прагненнях, мотивах, щоб зрозуміти поведінку сторін і впливати на них так, щоб спрямувати перебіг конфлікту до конструктивного завершення.

2.2.5. Дії

Коли у людей є зона розбіжностей, відмінні уявлення про ситуацію, одночасно не сумісні мотиви і цілі, вони починають поводитися так, що їх дії стикаються. В такому зіткненні спрямованих один проти одного дій та протидій і полягає реальний перебіг конфлікту.

Конфлікт подібний на айсберг: дії створюють його надводну частину, яка лежить на поверхні, на відміну від підводної, прихованої від безпосереднього спостереження частини і зони розбіжностей і уявлення конфліктантів про ситуацію, що склалася, мотивів і цілей їх поведінки. Конфліктологу необхідно побачити за видимими реальними проявами конфлікту його невидимі, приховані в головах людей глибинні корені.

В особливо напружених ситуаціях дії, які в звичних умовах не привертають уваги, переживаються набагато сильніше й відчутніше. Взаємовплив суперників може набувати різноманітних форм: зараження, навіювання, переконання, наслідування (детальніше див. у розд. «Стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях»).



Багатьом людям властиво міркувати розумно, але чинити безглуздо.

А. Франс

2.2.6. Умови перебігу конфлікту

Характер будь-яких розбіжностей у великій мірі визначається зовнішнім середовищем. Виділяють такі важливі умови перебігу конфлікту:

- просторові (сфера виникнення і прояву конфлікту, умови і причини його виникнення, конкретні форми його прояву і результати конфлікту, засоби і дії, які використовують обидві сторони);
- часові (тривалість, частота і повторюваність конфлікту, тривалість участі в ньому кожної зі сторін, часові характеристики кожного з етапів розвитку конфлікту);
- соціально-психологічні (особливості психологічного клімату в групі, тип і рівень взаємодії (спілкування), ступінь конфронтації та особливості психічного стану учасників конфлікту, а також діапазон і рівень втягування в протиріччя інтересів різних соціальних груп: сімейних, професійних, статевих, етнічних, національних).

2.2.7. Завершення конфліктної ситуації

Будь-яка конфліктна дія може мати чотири типи свого завершення:

- повне або часткове підпорядкування іншої сторони або учасника взаємодії;
- компроміс;
- переривання конфліктних дій;
- інтеграція і вирішення конфлікту (детальніше див. розділ «Психотехнологія управління конфліктами»).

2.3. Динаміка конфлікту

Конфлікт, як і будь-яке соціально-психологічне явище, може бути розглянутий як структура і як процес, який розгортається в часі. Таким чином, він повинен мати певні фази, **стадії свого виникнення, перебігу і завершення**. В даному випадку мова йде про динаміку конфлікту. Усвідомлення періодів та етапів розвитку конфлікту дозволяє виробити більш ефективну програму урегулювання конфлікту як самими учасниками конфлікту, так і тими сторонніми силами, які можуть бути залучені в даний процес.

Конфлікт — складне динамічне утворення, яке має свої межі, зміст, етапи і свої форми динаміки. Всю різноманітність форм динаміки конфліктів можна звести до трьох основних форм:

- конфлікт має циклічний характер і проходить передбачувану послідовність стадій. Конфлікт зароджується, розвивається, інтенсивність єдиноборства досягає апогею, а потім, після вжитих заходів щодо урегулювання ситуації, поступово або швидко спадає напруга;
- конфлікт — це фазовий процес. Взаємодія суб'єктів веде до перетворення соціальної ситуації; змінюються принципи і правила поведінки, статус особистості, умови життєдіяльності;

- конфлікт є взаємодією двох суб'єктів (індивідів, соціальних груп), в якій дії однієї сторони є реакцією на дії іншої сторони (за принципом стимул — реакція). При цьому дії кожної сторони спрямовані на те, щоб зайняти позицію протилежної сторони, яка розглядається як більш приваблива і сприятлива. Гострота і характер конфліктної взаємодії при цьому визначається предметом розбіжностей, співвідношенням сил і зовнішніми умовами.

В реальному суспільному житті ці форми рідко трапляються в чистому вигляді; **як правило, конфлікти мають змішані форми**. Оскільки **циклічна форма** зустрічається частіше, розглянемо її більш детально.

Найбільший інтерес викликає майже універсальна система динаміки конфлікту американського вченого **Р. Рамеля**.

Р. Рамель виділив п'ять послідовних етапів у розвитку конфліктів. **Перший етап** — латентний, який передує власне зіткненню. На цьому етапі непомітно від зовнішнього спостереження виникають відмінності в диспозиціях, цінностях, обставинах, правилах поведінки, які утворюють потенціал протистояння. Виникає соціальна напруженість, яка свідчить про наявність конфліктної ситуації. **Другий етап** — ініціюючий, на якому якась подія провокує індивідів до активних дій. **Наступний етап** — балансування сил. Сторони оцінюють потенціальні можливості один одного, накопичують сили, шукають вирішення проблеми. В результаті цих дій сторони пристосовуються до обставин, і настає **четвертий етап** — баланс сил. На цьому етапі вживаються заходи для зміни обставин, вирішення проблеми, усунення протиріч. Ці зміни приводять до **п'ятої стадії** — розколу, коли сторони знову вступають в єдиноборство.

Найбільш привабливою з практичної точки зору є версія динаміки конфлікту, викладена авторами підручника з конфліктології за редакцією А. С. Карміна [14], яка включає в себе такі стадії:

- передконфліктна ситуація;
- інцидент;
- ескалація;
- кульмінація;
- постконфліктна ситуація.

2.4. Процес розвитку конфлікту

У процесі свого розвитку конфлікт проходить декілька стадій; вони не всі є обов'язковими і, можливо, через якісь стадії в ході конфлікту вдається «перескочити». Але послідовність їх в будь-яких конфліктах однакова. При різноманітності варіантів спільним для вказаних фаз є **конфронтація**, коли переважають силові методи; **кооперація**, коли докладаються зусилля до пошуку рішення, яке задовільняє обидві сторони. Окрім того, конфлікт включає в себе періоди «дослідження» можливостей протилежних сторін, при якому пряма конфронтація відсутня. Перехід від одного етапу до іншого залежить від індивідуально-психологічних особливостей сторін, значимості цілей особистості стосовно ситуації.

Таким чином, під динамікою розвитку конфлікту слід розуміти: раптову або поступову зміну відношень, яка залежить від специфіки міжособистісних стосунків, характерологічних особливостей учасників і значимості цілей, які вони переслідують, з врахуванням факторів дійсності, які впливають на них.

При детальному розгляді динаміки конфлікту ми будемо використовувати модель динаміки конфлікту, яка розроблена авторами підручника «Конфлітологія» за редакцією А. С. Карміна, оскільки від інших вона відрізняється простотою, логічністю і можливостями її практичного застосування.

Щоб зрозуміти динаміку конфлікту, необхідно розглянути, **по-перше**, його енергетику і, **по-друге**, процес його розвитку.

2.5. Енергетика конфлікту

Будь-який конфлікт існує настільки, наскільки люди затрачують енергію на підтримку його існування. Вогнище конфлікту горить тому, що люди підкидають у нього «дрова» — віддають йому час, душевні сили, здоров'я. І чим більше вони це роблять, тим вища енергетика конфлікту, його напруга.

Перервати будь-який конфлікт, загалом, дуже просто: треба лише перестати ним займатися. **Але це неможливо, коли в зоні розбіжностей виявляються життєво важливі для людини цінності.** Однак кожен з нас був свідком конфліктів, на які люди витрачали явно більше енергії, ніж на те заслуговувала суть справи. Такі конфлікти вибухають і палають пристрастями, хоча їх можна було б і не починати або погасити в будь-який час. Що ж змушує людей роздмухувати вогнище конфлікту, замість того, щоб шукати засоби для його погашення?

Потрібно розрізняти об'єктивні і суб'єктивні фактори, дія яких штовхає людей на конфлікт.

Об'єктивні фактори — це реально існуючі в дійсності обставини. Вони пов'язані, головним чином з умовами існування, а також з деякими суттєвими соціально-психологічними особливостями особистості або соціальної групи, які реально існують в даний час і не піддаються змінам за короткий час:

- соціальна нерівність;
- класові протиріччя;
- конкурентні стосунки;
- обмеженість ресурсів;
- погані комунікації.

Об'єктивними факторами, пов'язаними з особливостями особистості або соціальної групи, є: **освіта, рівень кваліфікації, діапазон здібностей і можливостей, незадоволеність амбіцій,**

наявність лідерських домагань у декількох представників однієї групи, глибинні, стрижневі потреби і установки. Відмінності в цих якостях часто ведуть до взаємного непорозуміння і розпаду контактів, а невідповідність цих якостей вимогам справи — одна з типових причин службових конфліктів.

Наявність об'єктивних факторів, які викликають зіткнення життєво важливих потреб, інтересів, цілей індивідів або груп, робить конфлікти неминучими. Інша справа, в яких формах він буде протікати. Якщо об'єктивно обставини такі, що сторони просто не можуть співіснувати, не вступаючи в протидію один з одним, то мирна взаємодія неможлива. Боротьба тут є засобом виявлення сильнішого (див. силові методи вирішення конфлікту в розділі «Психотехнологія управління конфліктами»). Вона може завершитися або повним розривом стосунків між сторонами (вихід одної з них), або докорінною зміною їх в ході боротьби, або знищенням однієї з них. Коли боротьба іде «не на життя, а на смерть», люди, навіть не усвідомлюючи свою приреченість на поразку, не припиняють її. Але це не означає, як зазначив Дарендорф, що в таких ситуаціях треба відмовлятися від будь-яких спроб ввести конфлікт в мирне русло, в **рамки норм і правил**, які забезпечать його більш спокійний перебіг і створять можливість **урегулювання мирними шляхами**.

Суб'єктивні фактори становлять стимули до конфліктних дій, які зумовлені ілюзорними обставинами. Люди спотворено сприймають ситуацію, в якій перебувають, в їхній уяві **реальні обставини приймають не властивий їм в дійсності характер або змальовують такі обставини, яких в даній ситуації взагалі не має**. Однак, згідно з уже відомою нам «теоремою Томаса», наслідки цього цілком реальні. Ілюзорні уявлення про обставини збуджують пристрасті і стимулюють конфліктні дії не в меншій мірі, ніж реальні обставини. **Ілюзії стають причинами, які генерують конфлікт, і стимулами, які підтримують і посилюють його**. Коли два суб'єкти мають різні

уявлення про одне і те ж, то кожен з них думає, що уявлення іншого ілюзорне. Тому будь-яке уявлення може бути назване ілюзією, якщо хтось вважає його ілюзорним.

Є декілька типових ілюзій, які змушують людей підкидати «дрова» у «вогонь» конфлікту:

1. Ілюзія «виграшу — програшу». Коли виникають прагнення до двох несумісних, одночасно нездійсненних цілей, тоді складається враження, що доводиться вибирати тільки одне з двох: або або. Коли мова йде про індивіда або групу, то це означає, що кожен з них або програє, або виграє, «третього не дано». Однак можуть бути й інші варіанти — «програш — програш» і «виграш — виграш». Ілюзія, що існує тільки альтернатива виграти або програти (пан або пропав), веде до такого загострення конфлікту, що виграш дається великою ціною або перемога уже не приносить виграшу (згадаймо царя Пірра, який в битві отримав перемогу, але втратив армію, що по суті знецінило перемогу).

2. Ілюзія самовиправдовування. Ми упереджені на користь самих себе, схильні виправдовувати власну поведінку, перебільшувати наші добрі справи і применшувати погані сторони наших вчинків, а то й зовсім не визнавати їх. Часто ми діємо за принципом: «Ми хороші, наш спосіб мислення, наші погляди, наші дії кращі, ніж «їхні», тих, хто нас не схвалює».

3. Ілюзія дзеркального сприйняття. Як писав С. І. Поварнін, всі люди більш-менш схильні до двоякості оцінок: одна мірка для себе і для того, що нам вигідне або приємне, інша — для чужих людей, особливо нам неприємних, і для того, що нам не до душі.

2.6. Баланс сил

У внутрішньоособистісному конфлікті, наприклад, при боротьбі мотиваційних тенденцій у душі людини вірогідна перемога тієї з

них, котра має більш високий енергетичний потенціал. Однак у міжособистісних і міжгрупових конфліктах справи дещо складніші.

Чим більше енергії вкладають конфліктанти в боротьбу, тим сильніше розгориться конфлікт.

Однак весь перебіг конфлікту і його завершення залежать не тільки від енергетичного рівня зусиль кожної зі сторін, а й від **балансу, співвідношення сил**, які складаються з явною перевагою в той чи інший бік. Наприклад, в правовому полі сила закону виявляється вирішальною. Але, як відомо, ця сила далеко не завжди виявляється спрямованою на захист певних людей. Є сила знайомства, сила грошей, сила «даху», і ці сили повсюдно **конкурують з силою закону**. В трудових конфліктах сила конфліктанта — це сила позиції, яка забезпечується службовим статусом (посада, права і повноваження). Велике значення має і сила авторитету (наприклад, Папи Римського в сучасному цивілізованому світі), репутації, умінь, навичок, підтримка суспільної думки тощо.

Поширена думка, що такі фактори, як фізична сила, зв'язки, висока посада автоматично забезпечують нездоланну перевагу. Але це не так. Одним із ефективних засобів, за допомогою яких можна протистояти цим факторам, є **інформація**. Прикладами тут можуть бути випадки, коли з допомогою компрометуючої інформації руйнувалися кар'єри визнаних політиків або доводилися до краху гігантські корпорації. Згадаймо випадок з колишнім президентом США Біллом Клінтоном, який був вплутаний у скандал зі своєю секретаркою, — як цілий світ смачно обговорював пікантні подробиці цієї історії, що ледь не привела до дострокової відставки президента і принаймні дуже негативно позначилася на сімейних стосунках подружжя Клінтонів. Або недавній крах крупної американської корпорації «Енрон», у якій пізніше виявили приписки. Таким чином, якщо через все це зробити проєкцію на конфлікт, то для вибору способу дій у конфлікті **вирішальне значення має не абсолютна величина тієї чи іншої**

сили, а співвідношення, баланс сил. У громадянському суспільстві необхідний баланс сил якраз можуть забезпечити засоби масової інформації, не випадково їх називають «**четвертою владою**» — після законодавчої, виконавчої і судової. Ось чому в наш час за володіння інформацією повсюдно відбувається гостра боротьба. Як тут не згадати колишнього директора Федерального бюро розслідувань США Едгара Гувера, який утримувався на своїй посаді, незважаючи на зміни адміністрацій, стільки, скільки сам захотів, тільки тому, що володів безцінним банком компрометуючих матеріалів.

Баланс сил в ході конфлікту може змінюватися. І одним із напрямків конфліктної боротьби є дії, спрямовані на підриг сил супротивника (див. «Психотехнологія управління конфліктами»).

Динаміка конфлікту багато в чому визначається тим, як конфліктанти створюють і використовують перевагу сил на свою користь.

Прагнення вирішити спір з «позиції сили», як правило, виражається в ультиматумах, погрозах, насильницьких діях з метою добитися від супротивника підкорення і примусити його робити те, що від нього вимагається. Часто при цьому сторони блефують, створюючи видимість сили, якої у них насправді немає. Тому об'єктивна оцінка балансу сил відіграє в конфлікті дуже важливу роль.

2.7. Стадії розвитку конфлікту

В цілому динаміка розвитку конфлікту передбачає такі стадії.

2.7.1. Виникнення конфліктної ситуації (передконфліктна стадія)

Конфлікт не виникає миттєво, йому передують приховані або відкриті соціально-психічні процеси між особистостями чи в свідомості особистості або в якійсь групі, тобто конфліктна ситуація.

Під конфліктною ситуацією слід розуміти відносно стійку в якийсь проміжок часу невідповідність намірів людини з умовами їх досягнення.

В період, який передує конфлікту, прояви психічного світу особистості (психічні процеси, стани, властивості) можуть бути різними. При цьому емоційні переживання можуть характеризуватися підвищеною тривожністю, страхом, ворожими почуттями, самовпевненістю або невпевненістю і т. д. **Внутрішні стани і переживання породжують нерівноваженість системи «особистість — оточення»,** яка, впливаючи на особистість, в свою чергу викликає незгодженість її внутрішнього і зовнішнього станів, негативно впливає на сприйняття особистістю її оточення.

Часто буває так, що на передконфліктній стадії наявна достатньо сильна напруженість в стосунках, але вона залишається прихованою і не виливається у відкриті конфліктні зіткнення. Подібний стан зберігається досить довго. Його називають **латентним (прихованим) конфліктом.**

2.7.2. Усвідомлення об'єктивної конфліктної ситуації

Коли протиріччя усвідомлені і протилежна сторона відповідає реальними діями (поведінкою), конфлікт стає реальністю, оскільки лише сприйняття ситуації як конфліктної породжує відповідну поведінку (з цього також виходить, що протиріччя можуть бути не тільки об'єктивними, тобто реально існуючими, а й суб'єктивними, уявними, тобто ми їх такими сприймаємо). **Після того, як конфлікт усвідомлений, сторони переходять до конфліктної поведінки, яка спрямована на блокування досягнень протилежної сторони, її прагнень, намірів, цілей.**

2.7.3. Інцидент

З нього, власне, і починається конфлікт, це перше зіткнення конфліктантів. Він виступає як зав'язка конфлікту. Інцидент виникає ніби випадково, але насправді такий привід є останньою краплею, яка переполює чашу. Як правило, **поштовхом** для вступу особистості в конфлікт може бути зовнішня або внутрішня спонука, яка викликає певну реакцію: **жест, міміка, різке слово, недоброзичливий тон, фізична або моральна образа, приниження гідності, упереджене ставлення до особистості, необ'єктивна оцінка результату діяльності, байдужість, формалізм** і т. д. При цьому слід зазначити, що слово й інтонація, з якою воно сказане, є найбільш активним подразником, який спонукає особистість до конфліктного протистояння (детально про конфліктогени — розд. 6).

Є **«межа терпіння»** напруги, **своєрідний енергетичний бар'єр**. Коли енергія роздратування, яка повільно накопичувалася на передконфліктній стадії, прориває бар'єр, тоді будь-який найменший привід, як іскра, запалює вогнище конфлікту. Однак конфлікт, який почався з інциденту, може разом з ним і закінчитися (коли конфліктантам вдасться в ході інциденту вирішити свої розбіжності). При «нормальному» перебігу конфлікту після інциденту настає його наступна стадія.

2.7.4. Ескалація

У фазі ескалації конфлікт крокує по сходинках, реалізуючись у серії окремих дій і протидій конфліктуючих сторін. **Розгортання**, наступ конфлікту супроводжується зіткненням протистояючих сторін у **формі демонстративної поведінки, висловлювань, а іноді й фізичних дій**. Такі зіткнення носять гострий емоційний характер і відзначаються високим ступенем внутрішньої напруженості конфліктуючих.

Необ'єктивне або неповне вирішення конфлікту викликає повторний конфлікт. При цьому треба враховувати, що іноді, навіть якщо конфлікт вирішений об'єктивно, достатньо одного погляду, жесту, виразу для виникнення нового конфлікту. Це пояснюється тим, що **сформовані раніше установки у конфліктуючих сторін продовжують деякий час діяти** і людина може мимоволі відчувати упередження до колишнього супротивника, зберігаючи про нього необ'єктивну думку, і навіть діяти на шкоду йому. Треба прагнути не допускати повторних конфліктів з одного і того ж шитання, оскільки **конфліктні стосунки мають тенденцію закріплюватися в стереотипах поведінки**.

Як правило, перебіг конфлікту відбувається в певній послідовності:

- поступове посилення позицій учасників конфлікту за рахунок введення все більш активних сил, а також за рахунок накопичення досвіду протистояння;
- збільшення кількості проблемних ситуацій і поглиблення первинної проблемної ситуації;
- підвищення конфліктної активності учасників, зміна характеру конфлікту в бік жорсткості, втягування в конфлікт нових персон;
- наростання емоційної напруженості, яка супроводжує конфліктну взаємодію; напруженість може мати мобілізуючий і дезорганізуючий вплив на поведінку учасників конфлікту;
- зміна відношення до проблемної ситуації і конфлікту в цілому.

При переході із **потенційного в актуальний** конфлікт може розвиватися як конструктивний і неконструктивний.

Неконструктивним вважається конфлікт, коли один із опонентів використовує морально неприйнятні методи боротьби, прагне пригнітити, подавити партнера, дискредитує і принижуючи його в

очах оточення. Це, звичайно, викликає спротив з іншого боку, діалог стає неможливим, оскільки супроводжується взаємними образами, що приводить до руйнації міжособистісних стосунків.

Конструктивним вважається конфлікт, при якому не виходять за рамки ділових аргументів, відносин і не торкаються особистісних якостей протилежної сторони.

Конфлікт може розвиватися як в конструктивному, так і в деструктивному напрямках. Відхилення в бік ескалації або уникнення, як правило, свідчить про наявність деструктивних процесів. Своєчасне виявлення цих процесів має важливе значення для успішного розв'язання конфлікту.

Особливо небезпечним є входження конфлікту в **стадію ескалації**. Вона настає тоді, коли фіксуються **фрустровані базові потреби** учасників конфлікту, такі, як **потреба в безпеці** або **ідентичності**.

Симптоми ескалації конфліктів:

- більш тривале обговорення проблем;
- надмірне привертання уваги до наслідків недосагнення згоди;
- використання погроз для захисту своєї позиції;
- наростання напруженості і ворожості в групі;
- відсутність ефективних рішень, хоча здається, що група активно працює;
- створення коаліцій.

Виникнення і продовження конфлікту, динаміка його інтенсивності супроводжується **змінами в психології** його учасників, що заважає досягненню згоди. З'являється бажання покарати, завдати шкоди іншому учаснику. Причиною цього є переживання гніву та інших негативних емоцій до протилежної сторони.

Уявлення учасників один про одного набувають негативного характеру, і протилежна сторона починає оцінюватися як неповно-

цінна в моральному плані. **Сформувавшись, негативні уявлення і установки мають тенденцію до самовідтворення, самопідтримки.** Механізмом цього процесу є селективне (вибіркове) сприйняття: після формування негативних уявлень про іншого учасника конфлікту **інформація, яка надходить знову, часто спотворюється під впливом цих негативних уявлень.**

З'являється «самоздійснене пророцтво», очікування негативної поведінки від іншого учасника конфлікту, що викликає ворожі по відношенню до нього дії. Розрив спілкування створює підґрунтя для збереження негативних установок, адже **обмежується приплив позитивної інформації про опонента.** При вирішенні конфліктів, особливо гострих і жорстких, необхідно перш за все нейтралізувати вплив цих механізмів і тільки після цього обговорювати власне причини конфліктів.

Ескалація може бути:

- безперервна — з постійно наростаючим рівнем напруженості у стосунках і силою ударів, якими обмінюються конфліктанти;
- хвилеподібна, коли напруженість стосунків то посилюється, то спадає, періоди активної конфронтації змінюються затишшям і тимчасовим поліпшенням стосунків.

Ескалація також може бути **крутою**, швидко наростаючою до крайніх проявів ворожості і **в'ялою**, яка повільно розгортається або тримається приблизно на одному рівні. В останньому випадку має місце **хронічний (затяжний) конфлікт**, який надовго затримується на цій стадії, може, навіть роками і, можливо, так і не виходить за її межі. Іноді при цьому конфлікт поступово переходить на спад і вичерпується сам по собі (схема 1, 2).

2.7.5. Кульмінація

Ця стадія настає тоді, коли ескалація конфлікту приводить одну або обидві сторони до дій, які завдають серйозної шкоди справі,

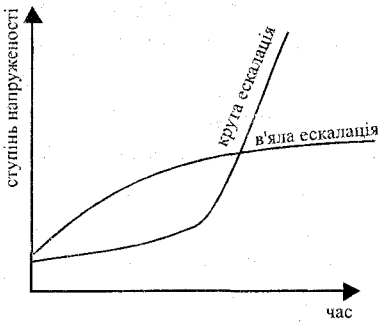


Схема 1.

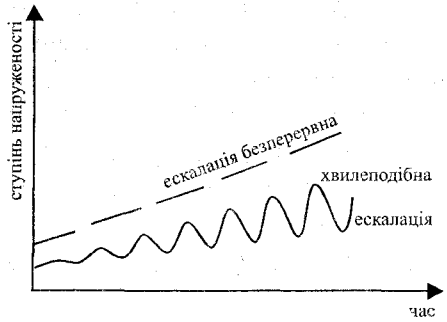


Схема 2.

що їх пов'язує, організації, в якій вони співпрацюють, спільноті, в якій вони живуть або — **при внутрішньоособистісному конфлікті** — ставлять під загрозу цілісність особистості.

Кульмінація — це верхня точка ескалації. Вона, як правило, виражається в якомусь «вибуховому» епізоді або декількох підряд епізодах конфліктної боротьби.

Вона безпосередньо підводить як до усвідомлення необхідності перервати подальше загострення відносин, так і до посилення ворожих дій чи потреби шукати вихід із конфлікту на якомусь іншому шляху.

Ескалація необов'язково закінчується кульмінацією. Часто сторони починають вживати заходів для погашення конфлікту, не очікуючи поки він дійде до кульмінаційного вибуху. Тут також має значення «**межа терпіння**» конфліктантів. При перевищенні цієї межі вони втомлюються від конфлікту, їм набридає конфліктувати, і виникає бажання якось залагодити розбіжності. Передчуття того, що «добром це не закінчиться», налаштовує їх перейти до пошуку шляхів залагодження конфлікту, обминаючи кульмінацію.

У затажкому конфлікті момент кульмінації довго не настає. В одних випадках конфлікт при цьому поступово гасне. Але в інших

випадках відтягування кульмінації обходиться дуже дорого: в процесі ескалації, яка затягнулася, накопичується високий «енергетичний потенціал» негативних емоцій, який не знаходить розрядки в кульмінації, і, коли, нарешті, момент кульмінації настає, викид всієї цієї енергії здатний привести до жахливих руйнувань. Такого гатунку кульмінація — це ще один варіант гострого конфлікту.

Конфліктологу слід мати на увазі, що іноді доцільно викликати зіткнення сторін, здатне стати кульмінаційним закінченням тривалої ескалації, щоб, **по-перше**, уникнути більш небезпечних форм кульмінації і, **по-друге**, спонукати конфліктуючі сторони замислитися над наслідками подальшого розвитку конфлікту і розпочати пошук способів його завершення або принаймні ефективно керувати його перебігом.

2.7.6. Постконфліктний період

Конфронтація триває до тих пір, поки подальша ескалація не втрачає сенс. З цього моменту починається інтеграція. Учасники починають прагнути до згоди, прийнятної для обох сторін. Ця стадія настає або після того, як **вичерпані ресурси однієї чи обидвох сторін, або при досягненні згоди в результаті переговорів** (див. розділ «Переговори як засіб вирішення конфліктів»). Конфлікт або згасає, або вирішується, або усувається або, переростає в інший конфлікт.

Постконфліктний період включає два етапи: часткову нормалізацію стосунків опонентів і повну нормалізацію їх відносин.

Часткова нормалізація стосунків відбувається в умовах, коли не зникли негативні емоції які супроводжували конфлікт. Етап характеризується переживаннями, осмисленням своєї позиції, відбувається корекція самооцінок, рівнів домагань, ставлення до партнера. Загострюється почуття провини за свої дії в конфлікті. **Негативні**

установки у ставленні один до одного не дають можливості зразу нормалізувати відносини.

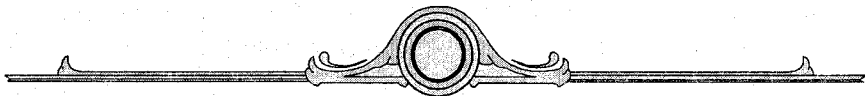
Повна нормалізація відносин настає при усвідомленні сторонами важливості подальшої конструктивної взаємодії. Цьому сприяють подолання негативних установок, продуктивна участь у спільній діяльності, встановлення довіри. Внаслідок цього:

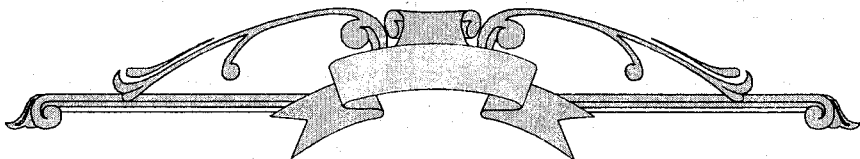
- домінує орієнтація на взаємодію, кооперацію;
- висувається більше ідей і кожен з учасників уважний і прихильний один до одного;
- стає менше труднощів у спілкуванні і взаєморозумінні;
- усвідомлюється цінність критичних зауважень.

Важливо, щоб конфлікт сприймався як спільна проблема, котру можна вирішити тільки спільними зусиллями. Це полегшує визнання законності інтересів його учасників і сприяє використанню проблемно-вирішувальної стратегії обидвома сторонами.

Зрештою, **варто пам'ятати**, що конфлікт — це:

- зміни на краще;
- виявлення і вирішення існуючих проблем;
- введення інновацій (див. «Функції конфліктів», розд. 5).





РОЗДІЛ 3

ВНУТРІШНЬООСОБИСТІСНИЙ КОНФЛІКТ

Заподіяти зло людині може тільки вона сама. Те ж стосується й добра.

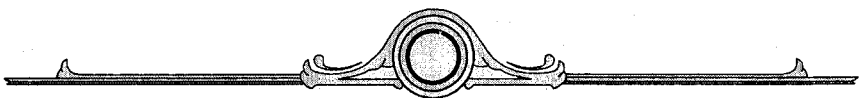
Авессалом Підводний

Теорії — це не відповіді на загадки, а відповіді, на яких ми можемо заспокоїтися.

В. Джемс

Я дивуюся з того, якими безпорадними виявляються наш розум, наш розсуд, наше серце, коли нам треба здійснити щонайменшу перемену, розв'язати один який-небудь вузол, який потім саме життя розплутує з неймовірною легкістю.

М. Пруст



3.1. Підходи до вивчення внутрішньо-особистісного конфлікту

Проблема внутрішньоособистісного конфлікту активно розробляється в зарубіжній психології. Особливість зарубіжних досліджень полягає в тому, що внутрішньоособистісний конфлікт розглядається, виходячи з розуміння особистості в рамках певної психологічної школи.

Наукове вивчення внутрішньоособистісного конфлікту почалося в кінці XIX ст. і було пов'язане в першу чергу з ім'ям засновника психоаналізу **Зігмунда Фрейда**, який розкрив біопсихологічний та біосоціальний характер внутрішньоособистісного конфлікту.

Згідно з Фрейдом, людина конфліктна за своєю природою. Він показав, що **існування людини пов'язане з постійною напругою і подоланням протиріччя** між біологічними потягами і бажаннями (перш за все сексуальними) і соціокультурними нормами, між **підсвідомістю і свідомістю**. В цьому протиріччі і постійному протиборстві названих сторін і полягає, за Фрейдом, сутність внутрішньоособистісного конфлікту.

Концепція структури особистості найбільш повно і рельєфно виражає уявлення Фрейда про конфліктну природу людини. Особистість — це єдність трьох суперечливих начал: «Воно», «Я», «Над-Я».

«ВОНО» — підсвідомі імпульси і реакції, які мають біологічне походження і психобіологічну форму і проявляються в бажаннях, потягах, в активності особи. **«Я»** — це розсудливість, розумність, це раціональне начало особистості, яке виконує функцію самозбереження особистості, здійснює контроль інстинктів та імпульсів. **«Я»** приводить ірраціональні несвідомі імпульси у відповідність з вимогами дійсності. **«НАД-Я»** — це продукт культури, в якому реалізуються комплекси совісті, моралі, соціальні норми і вимоги, які суспільство висуває перед окремою людиною. **«НАД-Я»**

є результатом досвіду індивіда, впливу соціуму і виконує функцію контролю, оцінки і покарання.

В яких же стосунках знаходяться свідомість і підсвідомість? В конфліктних. Перш за все **конфлікт виникає при оцінці ситуації** — підсвідомість оцінює ситуацію з позиції своїх **бажань** (дивиться, що приносить задоволення, а що — ні), а свідомість — з позицій установок або, інакше, з **світоглядних позицій** (що правильно, а що неправильно, що добре, а що погано). Як правило, **перемагає** перше, тобто **підсвідомість**, а **свідомості** доводиться все це **виправдовувати**, тобто ми обманюємо самих себе. Результатом протистояння свідомості і підсвідомості є те, що свідомість витісняє **«заборонені бажання»**, а ті, в свою чергу, не маючи можливості реалізуватися, проявляються у вигляді симптомів невротичного характеру (страх за своє здоров'я,

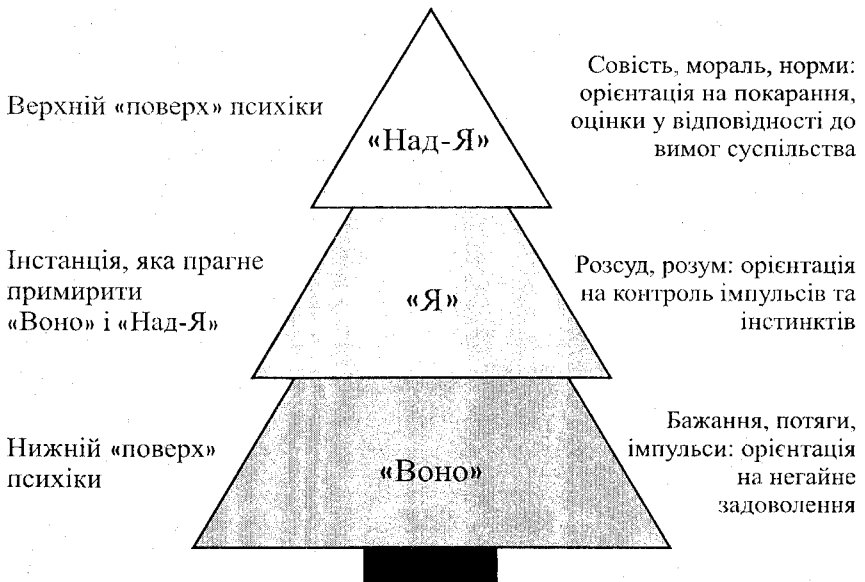



Схема 3. Уявлення Фрейда про конфліктну природу людини

депресія, істерія, алкоголізм, наркоманія). Таким чином, наше «Я» завжди піддається нападу як з боку «НАД-Я», так і з боку «ВОНО», весь час балансує як в одну, так і в іншу сторону, **втрачаючи** при цьому **рівновагу**. З метою збереження своєї цілісності людина виробляє неусвідомлені **захисні механізми** від негативних, руйнівних наслідків подібного протистояння (про це буде йти мова далі).

Суттєве значення в поведінці людини і розвитку внутрішньо-особистісних конфліктів у психоаналізі мають «керівні почуття» — **СТРАХ і ПРОВІНА**.



Ваші страхи можна перебороти, якщо підійти до них належним чином. Страх — це емоція. Емоції приходять зсередини і мають тільки ту силу, яку ми самі їм даємо. Як людські істоти, ми наділені розумом, і якщо ми хочемо пізнати в цьому житті хоч дрібку щастя, то саме розум, а не почуття, повинен бути головною силою, яка керує нашим життям.

Емоції — це барви життя, і без них ми були б справді блідими творіннями. Але ми повинні керувати емоціями, а ні, то вони будуть керувати нами. Це особливо правильно щодо почуття страху: якщо дати йому повну волю, воно перетворить нас у тремтячі подоби людей, яким тільки смерть може принести визволення.

Джон М. Уілсон

Почуття провини пояснюється діяльністю «НАД-Я». **Розрізняють три види тривожності: викликана реальністю, активність «ВОНО» і «НАД-Я».** Головним є вивільнення «Я» від тиску «ВОНО» і «НАД-Я» за допомогою захисних механізмів (про захисні механізми див. нижче у даному розділі). Проблема полягає в зміцненні «Я», наданні йому достатніх енергетичних сил для самостійності. Взаємовідносини «Я» і «ВОНО» Фрейд порівнював з відносинами вершника («Я») і коня («ВОНО»). «Я» по відношенню

до «**ВОНО**» — ніби вершник, котрий повинен приборкати коня, який переважає його своєю силою з тією різницею, що вершник робить це власними силами, тоді як «**Я**» — силами запозиченими. Якщо вершник не хоче розлучитися з конем, то не залишається нічого іншого, як вести коня туди, куди він хоче; так і «**Я**» перетворює волю «**ВОНО**» в дію, ніби це була його власна воля.

Якщо в особистості виникають **бажання**, несумісні з основними моральними вимогами, то вони, задля свого задоволення, будуть пробивати собі дорогу в **обхід свідомості** («**Я**») і таким чином почнуть впливати на поведінку, глибинний зміст якої буде прихований від особистості. Із верхнього «поверху» своєї свідомості особистість буде розглядати та осмислювати свою поведінку, не здогадуючись, що в підвалі поселився привид, з волі якого відбуваються події.

Вплив Фрейда на подальший розвиток психології особистості був дуже великий. Учень і соратник Фрейда **Альфред Адлер** принципово базою своєї теорії зробив таке твердження. В дитинстві будь-яка людина переживає **ВІДЧУТТЯ НЕПОВНОЦІННОСТІ**.

В конфлікті між відчуттям безсилля і бажанням отримати високий результат закладено прагнення особистості подолати свою слабкість і досягнути вершини можливого. «Протягом всього свого розвитку дитині властиве відчуття неповноцінності по відношенню до батьків, братів, сестер і оточення. І через фізичну незрілість дитини, її невпевненість у собі і несамостійність, внаслідок потреби опиратися на більш сильного, через болісне переживання становища підлеглого серед інших у неї розвивається почуття неповноцінності, яке проявляється протягом всього її життя. Це почуття викликає постійну тривогу дитини, жагу діяльності, пошук ролей, бажання порівняти свої сили з іншими, запобігливість, прагнення до фізичної та психічної досконалості, від цього почуття неповноцінності залежить

**Теорія
А. Адлера**



можливість виховного впливу на дитину. Таким чином, майбутнє стає для неї тією сферою, яка повинна принести їй компенсацію» [2, 1995, С. 36–37].

Процес компенсації — це творча сила, яка здатна привести людину до найвищих досягнень. Долаючи свою неповноцінність, особистість розвиває в собі почуття єдності, яке Адлер вважав **вроденим** прагненням людини до співробітництва, взаєморозуміння, взаємопідтримки. Наше життя, на думку Адлера, цінне тільки в тій мірі, в якій ми сприяємо підвищенню цінності життя інших людей. І, навпаки, у погано пристосованих людей соціальний інтерес виражений недостатньо. Вони егоцентричні, борються за особисте верховенство і домінування над іншими, у них немає соціальних цілей. Кожен з них живе життям, яке має лиш особисте значення — **вони поглинуті своїми інтересами і самозахистом**, що, з точки зору Адлера, є «барометром» ненормальності.

Інша картина виникає, якщо особистість не справляється з почуттям неповноцінності. Основними перепонами для особистісного розвитку Адлер вважав неухагу або надто велику опіку з боку батьків, старших, слабкість того чи іншого органу тіла. **Сформований комплекс, таким чином, в подальшому може суттєво впливати на поведінку, активність, спосіб мислення індивіда і складас те, що Адлер назвав «стилем життя» індивіда, який формується у віці чотирьох або п'яти років і саме від нього залежить, яким сторонам свого життя і оточення ми будемо приділяти увагу, а які будемо ігнорувати.**

Якщо індивіду не вдасться подолати неповноцінність, він прагне до **надкомпенсації**, боротьби за владу заради влади. **Не будучи здатною здолати внутрішній конфлікт, неповноцінна особистість виплескує його назовні.** Ставши соціально конфліктною, вона втягує оточення в болісні зіткнення, які зумовлені встановленням **контролю над іншими.** «Надто багато займаючись собою і прагнучи

особистої влади, але перебуваючи в певній залежності від людей, вони вважають їх частіше за все своїми ворогами, які бажають їм зла. Невпевнені в своїй перемозі і з ще більшим страхом очікуючи власної лоразки, вони, врешті-решт, опиняються в такому становищі, що через власне марнославство не бачать і не можуть уникнути майбутніх поразок» (Адлер, 1996. 138 с.).

Дана теорія давала напрямок думки, у відповідності з якою звучне самовихваляння деяких індивідів було компенсацією за їх слабкість, дріб'язковість натури, нездатність вирішити внутрішньо-особистісні конфлікти.

Одним з найбільш відомих представників постфрейдівського напрямку **Еріх Фром**, що звер-тався до проблеми внутрішньоособистісного конфлікту, розглядаючи його в аспекті «екзистенціональної дихотомії». Він робить висновок про **наявність протиріч, які містяться в суті людини**. Тому вони не можуть бути подолані: проблеми життя та смерті, обмеженість життя, грандіозні потенційні можливості людини та обмежені умови їх реалізації.

У психіці людини закладений конфлікт двох начал: життя та смерті. **Біофільство** — це глибинна життєва орієнтація людини. Вона протистоїть смерті. **Некрофільство** — схильність до знищення. Це другий аспект натури людини. Некрофільські тенденції зміцнюються в міру того, як людина віддаляється від природи в світ техніки, індустріалізації, які загострюють суперечливість і конфліктність психіки людини.

Е. Фром детально аналізує причини, форми, зміст деструктивності як основи внутрішньоособистісного конфлікту. Особистість може змінитися тільки в тому випадку, коли людині вдається звернутися до **нових способів осмислення життя**. Незважаючи на те, що життєдайні пристрасті ведуть до самоствердження людини, посилюють



її відчуття радості життя, сприяють прояву її цілісності і привітності набагато більше, ніж жорстокість і деструктивність, — і ті, й інші в **однаковій мірі** беруть участь у реальному людському існуванні.

Внутрішньоособистісний конфлікт, за Фромом, набуває значного соціального аспекту. Деструктивність характеру в такому контексті розглядається як бажання зруйнувати світ, щоб позбутися відчуття власного безсилля, як остання спроба не дати світу зруйнувати себе. Деструктивності протистоїть **конформістський тип орієнтації**, завдяки чому людина долає відчуття особистої нікчемності. Людина повинна брати відповідальність за себе самого і визнати, що тільки власними зусиллями вона може надати сенс власному життю.

Теорія К. Хорні



Проблеми внутрішньоособистісних конфліктів особливо цікавили **Карен Хорні**, яка присвятила їм ряд фундаментальних досліджень: «Наші внутрішні конфлікти», «Невротична особистість нашого часу».

Хорні погоджувалася з думкою Фрейда про значення дитячих переживань для формування структури і функціонування особистості у дорослого. Згідно з К. Хорні, для дитинства характерними є дві потреби: потреба в задоволенні і потреба в безпеці. Задоволення охоплює всі основні **біологічні потреби**: в їжі, сні і т. д. Головною в розвитку дитини є **потреба в безпеці**, в даному випадку — бути любимим, бажаним і захищеним від небезпеки або ворожого світу. І якщо поведінка батьків не гарантує задоволення потреби в безпеці, то особистість ймовірно буде розвиватися в патологічному напрямку. В даному випадку у дитини народжується **базальна тривога**, «відчуття самотності й безпорадності перед потенційно небезпечним світом». Все, що в стосунках з батьками руйнує відчуття безпеки, приводить до базальної тривоги; у дитини розвивається ворожість

до батьків і ця ворожість, врешті-решт, трансформується в базальну тривогу, буде спрямовуватися на кожного, що приводить до формування **неврозу**.

Під впливом **базисного відчуття тривожності** людина виробляє компенсуючі стратегії оптимізації міжособистісних стосунків з метою досягнення почуття безпеки в навколишньому світі. Іншими словами, їх дія полягає в зниженні тривоги і досягненні більш-менш прийнятної життя. **Зазначені стратегії, поступово закріплюючись у натурі людини, стають частиною її особистості, набувають характеру потреб, відображають певну філософію життя.** Так з'явилися **три основні тенденції особистості** — «рух до людей», «рух проти людей», «рух від людей». Ці три базисні орієнтації, на думку Хорні, характерні для будь-якої людини, оскільки вони не виключають одна одну; однак невротична особистість, яка відзначається підвищеною базисною тривожністю, дотримується якоїсь одної, пригнічуючи або нехтуючи дві інші. «При переході людини від однієї ситуації до іншої вона використовує ту стратегію, яка є найбільш ефективною для даної ситуації. Однак, **коли використовується одна стратегія, незалежно від ситуації, це є ознакою неврозу**».

Що ж таке **орієнтація проти людей**. Її характерним домінуючим елементом є ворожість та експлуатація. Людина діє, виходячи з ілюзорного переконання: «У мене є влада, ніхто мене не зачепить». Хорні зазначає, що ворожий тип здатний діяти тактовно і по-дружньому, але його поведінка завжди в кінцевому результаті спрямована на здобуття контролю і влади над іншими. **Все скеровується на підвищення власного престижу, статусу і задоволення особистих амбіцій.** Таким чином, в даній стратегії виражається потреба експлуатувати інших, отримувати суспільне визнання і захоплення. Ця домінуюча орієнтація особистості, на думку Хорні, суттєво визначає характер її взаємин з оточенням. породжує прагнення до встановлення контролю над іншими у відповідності зі своєю філософією.

Поття радспрямованість особистості є досить стійкою: проти-
лежні до більшості — до людей (почуття симпатії, наприклад) руйну-
ють цю внутрішню картину світу, яку собі створила людина. І якщо
людина буде приглушувати ці протилежні тенденції, і, навпаки, на-
впаки підкреслювати властиві їй ворожі.

Тому розумно, із вище сказаного випливає, що ми повинні
розглядати внутрішні конфлікти як прояв внутрішньо-
особистісної тенденції руху «проти людей», яка може бути більш
менш інтенсивною в залежності від ступеня невротичності особист-
ності. Людина, яка реагує як реакція на зумовлене середовищем відчуття
тривоги, що орієнтація стабілізується і може домінувати в
окремих життєвих ситуаціях.

**Теорія
В. Франкла**



Одна з найбільш відомих теорій внутріш-
ньо-особистісного конфлікту розроблена ав-
стрійським психологом і психіатром Віктором
Франклом.

Згідно з концепцією Франкла, головною
рушійною силою життя кожної людини є
пошук сенсу життя і боротьба за нього. Але здійснити сенс
життя можна небагатьом. Відсутність же його породжує у людини
стан, який називає екзистенційним вакуумом або відчуттям
безцільності: порожнечі. На думку автора, внутрішньоособистісний
конфлікт виникає через духовні проблеми і пов'язаний з розладом
структури ядра особистості, в якому локалізовані СМИС-
ЛИ І ЦІННІСТЬ людського буття.

Тому внаслідок внутрішньоособистісного конфлікту можна
визначити стан гострого негативного переживання, яке
викликають внутрішньо спрямованих, взаємовиключних
мотивів і орієнтацій і цілей, які відображають суперечливі
зв'язки. Все це пов'язано з навколишнім середовищем і затримують
прийняття рішень.

У психології виділяють показники внутрішньоособистісного конфлікту.

Когнітивна сфера: суперечливість «образу — Я»; заниження самооцінки; усвідомлення свого стану як психологічного тупика; затримка прийняття рішення; суб'єктивне визначення наявності проблеми ціннісного вибору, сумніви в істинності мотивів і принципів, якими індивід керувався раніше.

Емоційна сфера: психоемоційна напруга; наявність значних негативних переживань.

Поведінкова сфера: зниження якості та інтенсивності діяльності; зниження задоволеності діяльністю; негативний емоційний фон спілкування.

Інтегральні показники: порушення нормального механізму адаптації; посилення психологічного стресу.

3.2. Основні види внутрішньо-особистісних конфліктів

В більшості теоретичних концепцій представлений один або декілька видів внутрішньоособистісних конфліктів. В психоаналізі, наприклад, центральне місце займають конфлікти між **потребами** і **соціальними нормами**. Однак в реальному житті відбувається безліч інших внутрішньоособистісних конфліктів. Для того, щоб побудувати їх єдину типологію, необхідне підґрунтя, у відповідності з яким можна об'єднати це різноманіття внутрішніх конфліктів в систему. Такою основою є **ціннісно-мотиваційна сфера особистості**. З цією важливою сферою психіки людини пов'язана її внутрішня конфліктність, позаяк саме вона відображає різноманітні зв'язки і відношення особистості з навколишнім світом. Повна класифікація внутрішньоособистісних конфліктів міститься в роботі А. Я. Анцупова і А. У. Шипілова [3, С. 295–299], до розгляду якої і приступимо.

Автори виділяють основні структури внутрішнього світу особистості, що вступають в конфлікт:

Мотиви, які відображають різні рівні прагнення особистості (потреби, інтереси, бажання, потяги); вони виражаються поняттям «**хочу**».

Цінності, які втілюють в собі суспільні норми і виступають завдяки цьому як еталони «необхідного». Маються на увазі особистісні цінності, а також ті, які нею не приймаються, але в силу їх суспільної значимості особистість примушена дотримуватися їх. Тому вони позначаються як «**треба**».

Самооцінка, яка визначається як самоцінність для себе, оцінка особистістю своїх можливостей, якостей і місця серед інших. Будучи вираженням рівня домагань, самооцінка виступає своєрідною спонукою її активності, поведінки. Виражається як «**можу**».

В залежності від того, які сторони внутрішнього світу особистості вступають у внутрішній конфлікт, виділяють шість основних видів внутрішньоособистісного конфлікту.

1. Мотиваційний конфлікт. Виділяють конфлікти між підсвідомими прагненнями (З. Фрейд), між прагненнями до володіння і до безпеки (К. Хорні), між двома позитивними тенденціями — класична дилема «буриданового осла» або зіткнення різноманітних мотивів.

2. Моральний конфлікт. Це конфлікт між бажанням і обов'язком, між моральними принципами та особистісними уподобаннями. Іноді розглядається конфлікт між обов'язком і сумнівом в необхідності дотримуватися його (Франкл).

3. Конфлікт нереалізованого бажання або комплексу неповноцінності. Це конфлікт між бажаннями і дійсністю, котра блокує їх задоволення. Іноді його трактують як конфлікт між «хочу бути таким, як вони» і неможливістю це реалізувати. Він може виникнути внаслідок фізичної неможливості людини здійснити це прагнення. Наприклад, через незадоволеність своєю зовнішністю

або фізичними даними і здібностями. До цього виду відносяться і внутрішньоособистісні конфлікти, в основі яких лежать сексуальні патології.

4. Рольовий конфлікт виражається в переживаннях, пов'язаних з неможливістю одночасно реалізувати декілька ролей (між-рольовий внутрішньоособистісний конфлікт), а також зумовлених різним розумінням вимог, які ставить перед собою особистість до виконання однієї ролі (внутрішньорольовий конфлікт). Прикладом внутрішньорольового конфлікту може служити ситуація, коли віруючій людині для захисту Вітчизни потрібно взяти в руки зброю і йти на війну вбивати.

5. Адаптивний конфлікт. Цей конфлікт має два смисли. В широкому смислі його розуміють як такий, що виник на основі порушення рівноваги між суб'єктом і навколишнім середовищем; у вузькому — який виникає при порушенні процесу соціальної чи професійної адаптації. Це конфлікт між **вимогами**, які висуває перед особистістю дійсність, і **можливостями** самої людини (професійними, фізичними, психічними).

6. Конфлікт неадекватної самооцінки виникає внаслідок розходження між претензіями особистості і оцінкою своїх можливостей; це приводить до того, що в людини виникає **підвищена тривожність, емоційна напруга та зриви**. Серед конфліктів неадекватної самооцінки виділяють конфлікти між завищеною самооцінкою і прагненням реально оцінювати свої можливості, між прагненнями **підвищити** домагання, щоб отримати максимальний успіх, і **знижити** домагання, щоб уникнути невдачі.

7. Невротичний конфлікт, який є результатом того, що особистість **тривалий** час перебуває у звичайному внутрішньоособистісному конфлікті. Характеризується високим напруженням і протиборством внутрішніх сил та мотивів.

3.3. Передумови виникнення внутрішньоособистісних конфліктів

Переживання особистістю своєї неоднозначності, складності внутрішнього світу, усвідомлення мінливості власних бажань і домагань, часто неможливості їх реалізувати, вагання в самооцінці, боротьба мотивів — все це є полем внутрішньоособистісних конфліктів. Однак існують умови, які сприяють їх виникненню.

Загально визнано, що внутрішньоособистісні конфлікти не можуть виникати без впливу на особистість навколишнього середовища, в тому числі — соціального. «Чистих», які виникають тільки через внутрішні дії, внутрішньоособистісних конфліктів немає. Їх можна розділити на дві групи, виходячи із природи протиріч, які лежать в основі конфлікту:

- ті, які виникають як результат переходу об'єктивних протиріч, зовнішніх по відношенню до людини, у внутрішній світ (моральні конфлікти, адаптаційні);
- ті, які виникають із протиріч внутрішнього світу людини (мотиваційні, конфлікт неадекватної самооцінки), які відображають відношення особистості до навколишнього середовища.

Є. Донченко і Т. Титаренко виділяють три рівні розвитку психологічного протиріччя:

- психологічна рівновага внутрішнього світу людини;
- порушення рівноваги, ускладнення, затруднення основних видів діяльності, проекція психологічного дискомфорту на роботу, спілкування з оточенням (внутрішньоособистісний конфлікт);
- неможливість реалізації планів і програм, «розрив життя», неможливість виконувати свої життєві функції до тих пір, поки не вирішиться протиріччя (життєва криза).

На кожному із цих рівнів можливе вирішення протиріччя. Ця можливість залежить від того, що людині необхідно для нормальної життєдіяльності, яким її потребам загрожує відмова. Може бути й таке, що до внутрішньоособистісного конфлікту людина так і не доходить, все життя присвячуючи **задоволенню елементарних потреб**. Але частіше протиріччя розвивається далі, переростаючи у внутрішній конфлікт (детальніше див. «Стратегії поведінки у конфлікті»). Чому так відбувається?

Виявляється, для того, щоб виник внутрішньоособистісний конфлікт, необхідна присутність особистісних та ситуативних факторів.

Серед **особистісних умов**, як правило, називають наявність у індивіда:

- складного внутрішнього світу й актуалізації цієї складності;
- складної і розвиненої ієрархії потреб і мотивів;
- високого рівня розвитку почуттів і цінностей;
- складноорганізованої і розвиненої когнітивної структури, здатності індивіда до самоаналізу і саморефлексії.

Ситуативними умовами, які роблять внутрішньоособистісний конфлікт актуальним, є:

- зовнішні умови, які зводяться до того, що задоволення якихось глибоких і активних мотивів і відношень особистості або стає неможливим, або перебуває під загрозою;
- внутрішні умови конфлікту зводяться до протиріччя між різними сторонами особистості: ці сторони повинні бути значимими; вони повинні мати приблизно однакову значимість для індивіда; особистість усвідомлює суб'єктивну невирішеність ситуації.

Конфлікт виникає тоді, коли людині здається, що вона **не в змозі змінити ситуацію**. В результаті людина гостро переживає ситуацію вибору, емоційно занурюється в неї.

3.4. Наслідки внутрішньо-особистісного конфлікту

Внутрішньоособистісний конфлікт за своїми наслідками може бути як **конструктивним** (продуктивним), так і **деструктивним** (непродуктивним). **Перший** має своїм результатом позитивні наслідки, **другий** — негативні.

Внутрішньоособистісний конфлікт носить **деструктивний** характер, коли особистість не може знайти вихід з конфліктної ситуації, не в змозі вчасно і позитивно вирішити протиріччя внутрішньої структури.

1. В загальному плані можна виділити такі негативні наслідки внутрішньоособистісного конфлікту, який стосується **стану** самої особистості:

- припинення розвитку особистості, початок деградації;
- психічна і фізіологічна дезорієнтація особистості;
- зниження активності та ефективності діяльності;
- стан сумніву, психічної пригніченості, тривожності і залежності людини від інших людей і обставин, загальна депресія;
- поява агресії або, навпаки, покірності в поведінці людини в якості захисних реакцій на внутрішньоособистісний конфлікт;
- поява невпевненості в своїх силах, почуття неповноцінності та нікчемності;
- руйнування сенсотворних життєвих цінностей і втрата самого сенсу життя.

2. Негативні наслідки внутрішньоособистісного конфлікту стосуються не тільки стану самої особистості, її внутрішньої структури, а й її **взаємодії з іншими людьми** в групі, в сім'ї, в організації і т. д. Такими негативними наслідками можуть бути:

- деструкція існуючих міжособистісних стосунків;

- несподіване відокремлення особистості в групі, мовчання, відсутність захопленості, взагалі, все те, що в психології отримало назву «відступ»;
- девіантна поведінка (відхилення в поведінці) і неадекватна реакція на поведінку інших;
- неочікувані, нелогічні запитання, а також відповіді невід, які приводять співбесідника до збентеження;
- жорсткий формалізм — формальна ввічливість, слідкування за іншими;
- пошук винних — звинувачення інших у всіх гріхах або, навпаки, самозвинувачення.

3. Якщо внутрішньоособистісний конфлікт вчасно не вирішується, то він може привести до більш важких наслідків, найсильніші з яких — стрес, фрустрація, невроз.

При цьому стрес часто провокує подальший розвиток конфлікту або породжує нові конфлікти, оскільки деякі люди **пробують зирвати своє роздратування і гнів на оточенні**.

Стрес — стан людини, який виникає у відповідь на різноманітні емоційні впливи. Він може проявлятися на фізіологічному, психологічному та поведінковому рівнях і є досить **поширеною реакцією на внутрішньоособистісний конфлікт**, якщо той зайшов досить далеко і особистість не здатна його вчасно і конструктивно вирішити.

Фрустрація — психічний стан, зумовлений **об'єктивними** (або суб'єктивними, які сприймаються особистістю як об'єктивні) **труднощами**, які виникають **на шляху досягнення мети** або вирішення завдання. Фрустрація — завжди болісне переживання невдачі або протиріччя, яке не піддається вирішенню. Вона супроводжується гаммою негативних емоцій: гнівом, роздратуванням, почуттям вини і т.д.; чим сильніший внутрішньоособистісний конфлікт, тим більша глибина фрустрації.

Неврози — це група найбільш поширених нервово-психічних розладів, які мають психогенну природу. В основі неврозів лежить непродуктивно розв'язуване протиріччя між особистістю і значущими для неї факторами дійсності. Глибокий внутрішньо-особистісний конфлікт, який особистість **не в змозі вирішити позитивно і раціонально**, — найважливіша причина неврозів. Ця неможливість вирішення конфлікту супроводжується виникненням болісних і обтяжливих невдач, незадоволених потреб, неможливістю досягнення життєвих цілей, втратою сенсу життя і т. д. Поява неврозів означає, що внутрішньоособистісний конфлікт переріс у невротичний конфлікт.

4. Невротичний конфлікт — як вища стадія розвитку внутрішньо-особистісного конфлікту може виникнути в будь-якому віці. Але в більшості випадків він закладається в дитинстві в умовах **порушення стосунків з навколишнім соціальним мікросередовищем і в першу чергу з батьками**. В результаті затруднення з пошуком виходу із переживань можуть появитися психічна (і фізіологічна) дезорієнтація особистості, формування неврозів:

Неврастенія. Основні її симптоми: підвищена дратівливість, плаксивість, нестійкість емоцій і настрою, який часто є пониженим, депресія. В деяких випадках з'являються тривога і страх, розлад сну, різні порушення вегетативної нервової системи (частина нервової системи, яка регулює обмін речовин в організмі, діяльність внутрішніх органів і систем кровообігу, дихання та ін.);

Істерія. Істеричні форми неврозу досить різноманітні і нерідко маскуються під різні захворювання. Найбільш часті з них: порушення координації рухів, розлад мовлення і т. д. Найчастіше вони виникають в індивідів з високим рівнем **навіювання і самонавіювання**.

Невроз нав'язливих станів. Цей невроз характеризується появою після тяжкої психотравми різноманітних за змістом нав'язливих

станів, особливо часто у вигляді **фобій** — нав'язливих неадекватних переживань страхів.

З появою невротичного конфлікту і неврозів виникає і **невротична особистість**, яка характеризується внутрішньосуперечливими тенденціями, які невротик не здатний ні вирішити, ані примирити. Більш детально про це описано в книзі К. Хорні «Невротична особистість нашого часу». Автор, зіставляючи невротичну особистість і нормальну людину, пише: «В той час, як нормальна людина здатна долати труднощі без шкоди для своєї особистості, у невротика всі конфлікти посилюються до такої міри, що роблять будь-яке задовільне рішення неможливим» [38, 220 с.].

Постійно напружене ставлення невротика до інших, хвороблива реакція на критику і на звичайні зауваження, прихована ворожість і прагнення завжди і всюди виділятися роблять цю особистість з самого початку надто конфліктною. А стержнем її стосунків з іншими є **постійне суперництво**. Але і в цьому, на думку Хорні, вона відрізняється від інших людей.

1. Її почуття по відношенню до життя можна порівняти з почуттям жокея на перегонах, для якого має значення тільки одне — **чи випередив він інших**.

2. Невротик відрізняється тим, що прагне у всіх відношеннях бути унікальним і винятковим, його мета — завжди переважати, **всюди бути кращим**.

3. Його відмінність полягає в установці, що **«ніхто, крім мене, не повинен бути красивим, здібним, вдалим»**. У такої людини спостерігається нав'язливе і непереборне прагнення принизити інших. Звістка про те, що його хтось міг випередити, може привести невротика в стан сліпої люті.

Такі основні негативні наслідки внутрішньособистісного конфлікту, який в найгіршому варіанті може призвести до самогубства.

3.5. Позитивні наслідки внутрішньоособистісного конфлікту

Як було зазначено, внутрішньоособистісний конфлікт може бути не тільки деструктивним, але і **конструктивним**, тобто позитивно впливати на структуру, динаміку і результативність внутрішньо-особистісних процесів і слугувати **джерелом самовдосконалення і самоутвердження особистості**. В цьому випадку внутрішньоособистісні протиріччя вирішуються без особливих негативних наслідків, а загальним **результатом їх вирішення є розвиток особистості**. Саме тому численні дослідники даного напрямку абсолютно обґрунтовано розглядають продуктивний внутрішньоособистісний конфлікт як важливий доцільний засіб удосконалення особистості.

Дійсно, саме через конфлікт, вирішення і подолання внутрішньоособистісних протиріч відбувається становлення характеру, волі і всього психічного життя особистості. **Позбавте людину цієї внутрішньої роботи і боротьби і ви позбавите її повноцінного життя, бо саме життя і є постійним вирішенням протиріч**. В. Франкл писав з цього приводу: «Я вважаю небезпечною помилкою припущення, що людині в першу чергу необхідна рівновага або, як це в біології називається, «гомеостаз». Насправді людина потребує не стану рівноваги, а скоріше **боротьби за певну мету**, яка варта цього стану».


Якщо розглядати **позитивні наслідки** внутрішньоособистісного конфлікту більш конкретно, то можна виділити такі пункти:

- 1) сприяють мобілізації ресурсів особистості для подолання існуючих перепон її розвитку;
- 2) допомагають самопізнанню особистості і виробленню її адекватної самооцінки;
- 3) загартовують волю і зміцнюють психіку людини;
- 4) є засобом і способом саморозвитку і самоактуалізації особистості;

- 5) подолання конфліктів дають особистості відчуття повноти життя, роблять її внутрішньо багатою, яскравішою і повноціннішою; в цьому плані внутрішньоособистісні конфлікти дають нам можливість насолоджуватися перемогою над самим собою, коли людина своє реальне «Я» хоча б трохи наближує до свого ідеального «Я» [15].

3.6. Психологічні умови попередження і вирішення внутрішньоособистісного конфлікту

Життя людини влаштоване так, що вірогідність обставин, які загрожують порушенням оптимального процесу розвитку особистості, її внутрішнього світу, дуже висока і погано, якщо людина до них не готова. Оскільки внутрішньоособистісних конфліктів уникнути неможливо, то слід навчитися створювати умови, які попереджують їх негативні наслідки, використовувати різноманітні способи їх профілактики і вчасно вирішувати деструктивні конфлікти в тому випадку, якщо вони вже виникли.



Коли боги створювали людей, вони задумались на тим, де сховати дорогоцінний, той, що дає владу, скарб, — так звану віру в себе, — щоби всесвіт не зіпсував його і не скористався на лихе. Після довгих роздумів вони врешті-решт знайшли відповідь. Вони помістять дар в самих людях, тому що їм, звичайно ж, не спаде на думку заглянути в себе. І щоб себе убезпечити, боги влаштували людське око так, що воно могло дивитися тільки назовні, а не ВСЕРЕДИНУ.

Притча

На сьогоднішній день конфліктологія розробила систему способів і заходів для попередження і вирішення внутрішньоособистісних конфліктів. При цьому треба мати на увазі, що запобігти конфлікту набагато легше, ніж його вирішити.

Знаючи причини і фактори, які сприяють виникненню внутрішньоособистісних конфліктів, особливості їх переживання, можна обґрунтувати умови запобігання їм.

При подальшому розгляді внутрішньоособистісного конфлікту мова піде про умови і способи запобігання конфліктам, які залежать від самої особистості.

Пізнай самого себе

Перша вихідна умова профілактики внутрішньоособистісних конфліктів виражена в принципі «Пізнай самого себе», який у філософії Сократа займав провідне місце. Для того, щоб не опинитися в ситуації внутрішньоособистісного конфлікту, потрібно перш за все усвідомити: «Хто Я?», «Для чого прийшов у цей світ?», «В чому сенс мого життя?». Тобто необхідно перш за все створити правильний «Я-образ», **адекватне уявлення про себе**, тому що тільки в цьому випадку особистість буде чітко усвідомлювати, які цінності для неї є головними, сенсотворними і життєвими, а які — другорядними.

У психологічній науці встановилося декілька способів і прийомів для пізнання самого себе.

1. Перш за все спробуйте відповісти на такі запитання:

- Чи схильний я до необдуманого критики?
- Чи характерна для мене інстинктивна поведінка?
- Чи є у мене певна матеріальна життєва ціль, якій підпорядкований весь мій теперішній спосіб життя?
- Чи відчуваю я страх, побоювання і постійну напругу?
- Чи ношу я в собі невизначене почуття провини?

Після відповіді на ці запитання можна стверджувати, що ви вже краще знаєте себе. При цьому слід пам'ятати, що **у більшості людей бажання захистити себе домінує над тенденцією до самопізнання**. Люди, як правило, зорієнтовані на зовнішній світ, світ речей, а до себе звертаються тільки тоді, коли переживають душевну кризу, **коли далі відступати вже нікуди**. На заваді самопізнанню, інтимній розмові віч-на-віч із собою стоять наші численні вади: скупість, гординя, розпуста, марнославство, лінощі, — які виключають можливість концентрації уваги на внутрішньому світі. **Вихід із цієї ситуації — формування оновленої, позитивної, оптимістичної Я-концепції, яка сприяє поверненню людини до самої себе, своєї природи, дозволяє відчувати насолоду від вільного самотворення, самоздійснення**. В цьому плані процес самопізнання — це з'ясування своєї справжньої природи, саморозкриття глибинних джерел істинного, прекрасного, доброго в собі, реальних потенцій самоствердження у суттєвому [22]. Якщо не встановиться тенденція до самопізнання, людина ризикує бути поглинутою речовим світом, який тільки посилює абсурдність людського існування. В.Франкл писав про дві установки людини — «мати» і «бути». Орієнтуючись на володіння, людина прив'язана до грошей, землі, статусу, слави, дітей, спогадів, замість того, щоб **вибрати «бути», тобто самих себе, свободу самоствердження, самореалізації**.

2. Наступний крок — виявлення талантів, здібностей і сильних сторін власного Я. Проаналізуйте: за яких умов вам вдалося подолати себе, своє лінивство, страх, інертність і досягнути успіху? **Позитивний досвід зміцнює віру в себе, віру в свої сили, свої можливості**. Згадайте момент, коли ви відчули себе героєм. Ще раз емоційно яскраво переживіть його. **Відмітьте опорні симптоми вашої впевненості**. Наша психіка схожа на дикого звіра, який потребує дресирування. А в основі будь-якого дресирування, як відомо, лежить **ПОЗИТИВНЕ ПІДКРІПЛЕННЯ**. Людина повинна позбутися

стереотипів сприйняття, які заважають їй бути вільною і реалізувати свій творчий потенціал. Стан творчого натхнення здатний витягнути на світ божий крашу частину нашого «Я». Дайте можливість розвинутися тій частині вашої душі, яка може заповнити світ навколо вас барвами і звуками. **Якими ми бачимо себе в ідеалі, такими можемо бути і в дійсності, тільки бракує сміливості.** А втрачати нам немає чого, окрім своїх відсталих звичок, які подібні до кайданів.

Подумайте про те, як дресирують бліх. Їх саджають під скляний ковпак. Намагаючись вискочити з нього, вони б'ються головою об верх ковпака. З часом вони забувають про те, що можуть стрибати: не бажаючи вдаритися головою, вони ніколи не виходять за межі ковпака — навіть якщо його забрати. Через численні невдачі бліхи звикли до обмеження. Так може трапитися і з нами, якщо ми допустимо, щоб у нашій свідомості поселилися негативні думки або думки, що обмежують наші можливості. Ми часто без необхідності саджаємо себе під скляний ковпак. Наші невидимі в'язниці час від часу нагадують нам: «Цього не можна», «Так не роблять», «Ти недостатньо розумний», «Над тобою будуть сміятися», «Твої батьки ніколи не погодяться» і таке інше.

Для того, щоб отримати додаткову інформацію про свої здібності задайте собі такі запитання:

- В якому виді діяльності у вас найвищі результати?
- Чи часто ви придумуєте оригінальні ідеї і за яких умов?
- Які якості допомагають вам незмінно справлятися з даними проблемами?

Склавши класифікацію своїх здібностей, всіх сильних сторін, дайте відповідь на запитання: які якості вашого «Я» вам слід розвивати більш інтенсивно? При цьому слід мати на увазі, що **кожна людина, окрім відомих їй здібностей, володіє ще й прихованими можливостями, які можуть проявлятися пізніше.**

3. Виявлення своїх помилок і недоліків, які заважають розкриттю наших здібностей. Для цього можна скористатися аналізом таких **стримуючих факторів**:

- ми перекладаємо відповідальність на інших;
- іншим ми віримо більше, ніж собі, оскільки самі не знаємо, що для нас головне;
- лицемірство з люб'язності з будь-якого приводу приводить до деградації наших почуттів;
- нам бракує готовності захищати наше право на щастя і само-реалізацію;
- ми дозволяємо заглушувати в собі силу, яка дає нам незалежність, фантазію;
- ми не здатні звернутися до важливого і з легким серцем відмовитися від всього несуттєвого.

Щодо кожного із виявлених недоліків задайте собі три запитання:

- Чи викликають у мене виявлені недоліки сильне занепокоєння?
- Чи справді хвилюють мене ці недоліки і помилки?
- Може, взагалі мені не варто непокоїтися з приводу цих недоліків?

Якщо виявиться, що ті чи інші недоліки дають підґрунтя до занепокоєння то слід відразу зайнятися їх виправленням. При цьому необхідно пам'ятати, що до найбільших недоліків відносяться ті, на які нам вказують інші, і що **зразу неможливо взяти і переробити себе**. З іншого боку, не слід забувати вислів А. Лінкольна: «Людина, що немає недоліків, немає і чеснот». А бувають випадки, коли недоліки є продовженням чеснот людини.

В якості умов для запобігання конфліктам А.Я. Анцупов і А. І. Шипілов [3] відзначають такі (подаємо в авторській інтерпретації):

**Приймайте важкі
життєві ситуації
як факт буття**

Для збереження внутрішнього світу особистості важливо приймати важкі життєві ситуації як об'єктивність буття, позаяк вони **спонукають до активності**, роботи над собою, а часто і до творчості.

**Формуйте
життєві цінності і
дотримуйтесь їх**

Велике значення має формування кожною людиною своїх життєвих цінностей і дотримання їх у своїх вчинках і діях. Як писав Ніцше, «існує лише той, хто сам задає собі цілі, цінності і норми і зв'язує себе ними». Життєві принципи допомагають уникнути багатьох ситуацій, пов'язаних з сумнівами в істинності тієї справи, якій служиш. Треба старатись бути людиною-«монолітом», а не людиною-«флюгером». На думку Е. Фрома, людина повинна визнати повну самотність і те, що поза нею не існує сили, здатної за неї вирішити її проблеми. Кожен повинен **взяти відповідальність за самого себе**, тільки власними зусиллями він може надати сенсу власному життю, тільки постійна залученість, активність і наполегливість можуть захистити, вберегти нас від невдачі в досягненні повного розвитку наших сил у межах, які задані законами нашого існування.

**Будьте
гнучкими,
адаптивними**

Однак постійність, вірність собі в певних умовах проявляється як інертність, консерватизм, слабкість, неуміння пристосовуватись до нових вимог. Для цього є певні причини. Кожна людина має власний, унікальний життєвий досвід, а також манеру поведінки, яка закріпилась на основі цього досвіду. В деякому розумінні люди налаштовані на певні умови й іноді вони можуть змінюватись, а налаштованість залишатися попередньою. Люди виробляють певний погляд на речі, власну точку зору на життя, що їх оточує. Саме тому можна скласти неправильну картину нової ситуації, якщо бачити в основному те, що відповідає традиційній налаштованості, тому «пейзажу», на який люди звикли дивитися. Звідси невідповідність

поведінки ситуаціям, непорозуміння, суперечки та конфлікти. **Саме попередня налаштованість визначає сприйнятливість до конфліктів.** Але проявляється це в кожного по-своєму, як і обставини, які визначають схильність особистості до конфліктів. В конфлікт з оточенням вступають перш за все ті, хто не здатний переносити поведінку, яка суперечить їх принципам і ціннісним критеріям. **Як правило, такі люди інертні, повільно звикають до нової обстановки, мало спілкуються, вкрай егоцентричні.** Якщо людина знаходить в собі сили зламати звичний спосіб існування, переконавшись в його неспроможності, то вихід із внутрішньоособистісного протиріччя буде продуктивним. **Необхідно бути гнучким, пластичним, адаптивним, уміти реально оцінювати ситуацію і, якщо необхідно, — змінюватися.**

*У своїх приготуваннях самка орла не шкодує праці для того, щоб забезпечити виживання своїх майбутніх пташенят. Заклопотаність їх виживанням не закінчується моментом появи їх на світ, хоч після неї проявляється вже інакше. Коли орлята підростають, вони починають боротися за простір всередині гнізда. Потреби пташенят у їжі стають такими великими, що мати уже не в змозі їх задовільнити. Вона інстинктивно знає, що її потомство мусить покинути гніздо, щоб вижити. Щоб спонукати орлят самим турбуватися про себе, мати виштовхує їх з гнізда. Каменем падаючи вниз, вони починають відчайдушно бити крильми, і врешті-решт приходять до того, що для орлів природно: до **ПОЛЬОТУ.***

Хоч ми і люди, але часто можемо опинитися в схожій ситуації. Коли наше життя не забезпечує нам можливості рости так, як ми хочемо, і потрібні зміни, у нас може виникнути потреба покинути безпечні і знайомі місця і вирушити в невідомість. Навіть якщо умови нашого життя не надто приємні, **ми інколи намагасмося терпіти всезростаючий дискомфорт, тому що боїмося невідомості.**



Як часто перед нами відкривається цілком новий спосіб життя — а ми не бажаємо його спізнати. Чому так трапляється. Може, частково тому, що ми не дуже впевнені в тому, хто ми і ким ми є, і тому не наважуємося дати волю потягу до нового? Кожен новий день приходить до нас з новим досвідом. Можливо нам, незважаючи на вік, варто запитати себе: «А чи насправді прожив я всі свої роки, чи кожен рік був просто повторенням одного і того ж дня?»

Американський психолог Ніколас Мартін пропонує пояснення «часової лінії досвіду». Він каже, що людський досвід можна розділити на складові частини, які йдуть в одній передбачуваній послідовності: ми стикаємося з такими обставинами, які змушують нас **ДУМАТИ**, потім **ВІДЧУВАТИ**, а відтак **ДІЯТИ**. В свою чергу, наші **ДІЇ ПРИВОДЯТЬ ДО НАСЛІДКІВ** для нашої особи, для інших і для обставин, з якими ми зіткнулися. Наведена нижче діаграма ілюструє **універсальну часову лінію Мартіна**. Вивчіть хід подій, що поданий нижче, і порівняйте його з розвитком подій у вашому житті.

Важливість цієї схеми пов'язана з тим, чи **вчимося ми на досвіді**, а чи **просто йдемо по життю, РЕАГУЮЧИ ЗВИЧНИМ ЧИНОМ** і отримуючи незмінні результати. Іншими словами, чи **поглиблюється наше життя завдяки роздумам, свідомим вчинкам і їх наслідкам**, а чи ми **ЗАСТРЯГЛИ НА ВІДГУКАХ**, які не дають нам можливості досягти наших цілей і реалізувати наш потенціал.

Наші емоції реально є подіями, про які ми думаємо і потім переживаємо певні почуття. Так, людина, яка відчуває образу — може почати жаліти себе, а потім відчути себе неповноцінною. А ще вона може подумати, що почуття неповноцінності робить її вразливою і що виявляти свої почуття небезпечно, і врешті-решт може прийти до гніву. Це може статися підсвідомо, без контролю з боку розуму. Чи переконалися ви на цьому прикладі, що **САМОПІЗНАННЯ може**

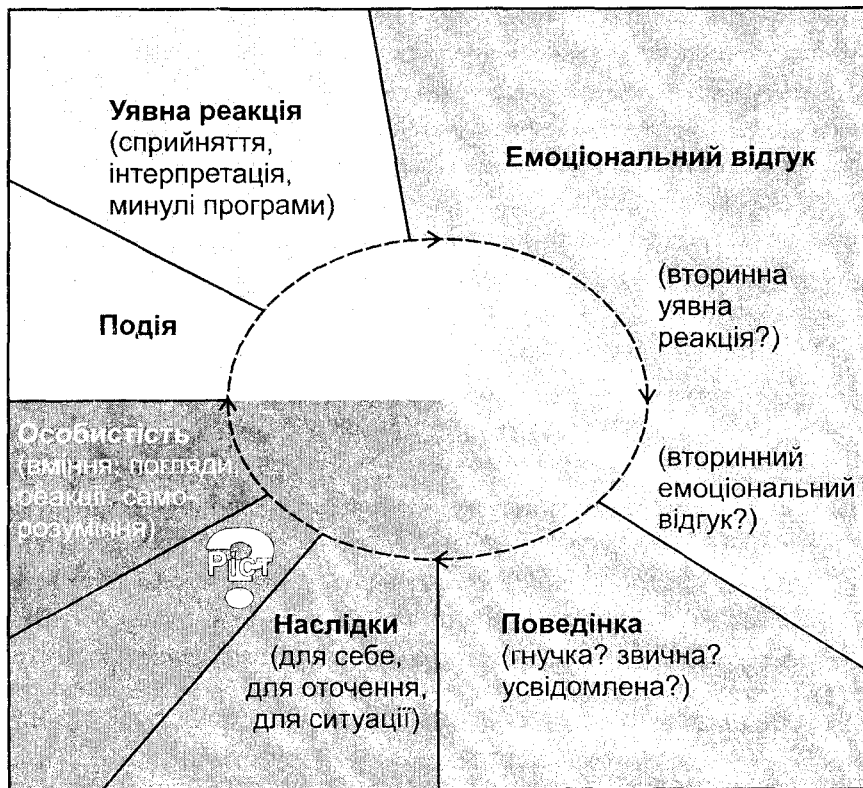


Схема 4. Часова лінія досвіду

стати **КЛЮЧЕМ ДО УСПІХУ** а готовність **РОСТИ І ВЧИТИСЯ** визначає те, чи залишається в наших часових лініях **«МІСЦЕ ДЛЯ ЗРОСТАННЯ»**.

Важливо, поступаючись в дрібницях, не перетворювати це в систему. Постійна нестійкість, заперечення стабільних установок і схем поведінки приведуть до внутрішньоособистісних конфліктів.

Поступаючись в дрібницях, не перетворюйте це в систему



У серйозних справах люди виявляють себе такими, якими їм належить виглядати; в дрібницях — такими, якими вони є.

М. Шамфор

**Надійтеся
на кращий
розвиток подій**

Необхідно надіятися на кращий розвиток подій, ніколи не втрачати надії на те, що життєва ситуація завжди може поліпшитися. Оптимістичне відношення до життя — важливий показник психічного здоров'я людини.

Деякі люди, один раз давши оцінку подіям свого життя, надалі все частіше фіксуються на ній, забувши про те, що життя тече, розвивається, породжуючи нові можливості і знищуючи ті, які не використані. Той, хто зациквився на минулих невдачах, уже не зможе переломити перебігу подій на свою користь, і тоді поразка стане вічною. На думку відомого психолога Е. Берна, **повноцінна життєва установка є лише у тих людей, котрі здатні позитивно оцінити себе, інших людей і світ навколо себе.** Якщо негативізм закрався хоча б в одну із складових, незабаром виявляться хворими всі три. Слід подолати образи на життя, на себе і на інших людей. Людина стане тим, ким може стати, лиш подолавши тяжіння внутрішнього негативізму, який спокушає її знову і знову повертатися до роз'явлення старих ран, замість того, щоб **поспішати облаштовувати своє майбутнє.** В минуле треба повертатись тільки для того, щоб, переживши його знову і проаналізувавши його, стати сильнішим, **внести корисний урок.** Тільки опираючись на позитивну основу, можна в найкоротші терміни **погасити програму помилок і невдач** і вступити на шлях помітної фази успіху. Для цього слід привчати свою свідомість розглядати найтонші ознаки успіху, які часто ховаються за маскою тимчасової невдачі або видимості поразки.

Не будьте рабами власних бажань, тверезо оцініть свої можливості щодо задоволення потреб. Сократ зауважив: «Для того, щоб бути щасливим, необхідно не прагнути до задоволення усіх своїх потреб, а зменшити їх». З іншого боку, абсурдно мріяти про успіх, якщо у своєму повсякденному житті ми не дозволяємо собі робити те, що ми хочемо. В цьому випадку наша ціна не виросте, поки ми не навчимося досягати свого. Адже наші бажання якраз і складають основний зміст нашого життя. Німецький філософ Шопенгауер писав: «Людина існує, коли вибирає себе». **Вибрати себе — значить, вибрати своє щастя, свою мету, своє бачення світу.** Той, хто твердо усвідомив, чого йому треба від життя, просто стає боржником перед самим собою. Підсумовуючи сказане, можна вивести правило — «Завжди думай про те, чого ти хочеш, — але тільки якщо знаєш, що твоє бажання принесе тобі користь». Іншими словами, нехтувати своїми бажаннями, приглушувати їх не можна, адже вони відображають нашу індивідуальність. З іншого боку, треба навчитися керувати ними, щоб не впасти в їхнє рабство.

**Не будьте рабом
своїх бажань**

Високий рівень особистісної зрілості передбачає вихід за межі чисто рольової поведінки з її шаблонними реакціями, з жорстким дотриманням прийнятих стандартів. Дуже часто **усталені стереотипи взаємовідносин**, способу життя, щоденної поведінки, нашаровуючись один на одного, **створюють подобу клітки**, що стримує особистісний зріст людини, який неможливий без вічного **пошуку нових форм**, без вічного експерименту в просуванні до досконалості. **Стереотипне мислення не визначає індивідуальних відмінностей і прагне створити обов'язкові і загальні правила для всіх, ігноруючи відмінності в потребах людей і в рівні їх розвитку.** Чим більше ми перебуваємо в системі стереотипів, тим більше владу вони мають над нами, тим сильніше

**Прагніть
високого рівня
особистісної
зрілості**

ми до них прив'язуємось і тим більше зусиль нам доводиться докла-дати, щоб від них звільнитися. **Мислення більшості обивателів повністю визначається набором стереотипів.** Таким чином, щоб не бути втягнутим в їхнє життя і не впасти в залежність від них, необхідно самому позбутися тих стереотипів, які ми вже встигли набути і зламати свій власний стереотип та навчитися мислити категоріями, які приведуть до **МОРАЛЬНОЇ СВОБОДИ, ТВОРЧОЇ АКТИВНОСТІ.**

Коректуйте для себе ієрархію ролей

Представники інтеракціоністського напрямку в психології (від лат. *Interactio* — взаємодія) Д. Мід і Ч. Кулі відстоювали думку про те, що людина отримує свою особисту визначеність через взаємодію з іншими. Вони (інші) своїми очікуваннями ніби прокладають той шлях, по якому окрема особистість повинна рухатися. Згода забезпечена тим, що **кожен в групі діє з врахуванням очікувань інших.** Різноманітні види групових позитивних і негативних стимулів підкріплюють поведінку кожного, спрямовану на досягнення ефективного загального результату. Однак, з іншого боку, прагнення реалізувати всі функції, які витікають з тієї чи іншої ролі в групі, врахувати всі побажання оточення неодмінно приводить до виникнення внутрішньоособистісних конфліктів.

Забезпечте адекватну самооцінку

Сприятливий ґрунт для продукування конфліктів виникає і тоді, коли загальне уявлення людини про те, якою вона повинна бути (ідеальний образ), не збігається з її дійсною самооцінкою. Мабуть, **недостатня адаптивність і проникливість в спілкуванні безпосередньо пов'язані з максимально заниженою самооцінкою, для компенсації якої і створюється наддосконалий ідеальний образ.** В подальшому така людина може відчайдушно захопитися за власний ідеальний образ і стати негнучкою в спілкуванні, позаяк у неї вже не залишається часу та енергії для самопізнання і

вибору доцільної манери поведінки. Намагаючись жити у відповідності з нереальним ідеалом і висуваючи перед оточенням нереальні вимоги, що виходять із ідеального «Я», людина потрапляє у скрутне становище. Необхідно прагнути до того, щоб оцінка людиною свого «Я» була відповідною її дійсному «Я», тобто забезпечити **адекватність самооцінки**. Занижена або завищена самооцінка часто пов'язані з небажанням або неумінням признатися собі в чомусь. Буває і так, що людина оцінює себе адекватно дійсності, але бажає, щоб інші оцінювали її інакше. Подібний дисонанс рано чи пізно приводить до внутрішньоособистісного конфлікту. Вироблення достатньо гнучкої Я-концепції внаслідок спілкування з оточенням відкриває можливість до **засвоєння нового досвіду, набування нових знань, які змінюють загальне уявлення про власне «Я»**. Об'єктивна та адекватна самооцінка — важлива умова не тільки успішних і конструктивних взаємовідносин з оточенням, але і працездатності, душевного спокою і сприятливої психологічної атмосфери.

Не варто накопичувати проблеми, які потребують свого вирішення. Проблеми слід вирішувати в міру того, як вони виникають і не всі зразу. Спочатку слід вирішувати ті проблеми, які є для нас першочерговими і найбільш значимими. Якщо ми вирішимо ключові проблеми, інші будуть вирішуватися самі собою, в міру необхідності. Іншими словами, потрібно навчитися виділяти те головне, що дає можливість зрозуміти, що мучить людину, терзає її і заважає нормально жити. Кожна людина повинна сформувати в собі особливе відчуття, яке підкаже їй, коли проблему треба вирішувати негайно, одним махом, **щоб вона не пустила корені в душі людини**. Перенесення вирішення проблеми «на потім» в кінцевому результаті приводить до конфлікту з самим собою.

**Не накопичуйте
проблем**

3.7. Інші способи запобігання внутрішньоособистісним конфліктам

Сучасна конфліктологічна наука виділяє й інші способи запобігання внутрішньоособистісним конфліктам.

- Умійте виділити із всіх ваших мотивів і потреб пріоритетні і зосередьтеся на їх виконанні в першу чергу.
- Учіться контролювати і корегувати свою поведінку і почуття за будь-яких умов, ніколи не панікуйте, вмійте вчасно «взяти себе в руки» і підпорядкувати собі ситуацію.
- Помічайте реакцію оточення на вашу поведінку і окремі вчинки.
- Старайтесь бути щирими не тільки щодо себе, а й до інших.
- Ведіть здоровий спосіб життя. Укріплюйте душу і тіло.

Такі необхідні умови і способи запобігання внутрішньоособистісним конфліктам. Їх дотримання і використання може допомогти уникнути більшості внутрішніх потрясінь, зривів і стресів. Коли ж внутрішньоособистісний конфлікт уже відбувся, необхідно вжити заходи для своєчасного його вирішення.

3.8. Фактори і механізми вирішення внутрішньоособистісних конфліктів

Під вирішенням внутрішньоособистісного конфлікту розуміють відновлення узгодженості внутрішнього світу особистості, зняття внутрішньої напруги, зниження гостроти протиріч життєвих відносин, досягнення внутрішньої рівноваги, стабільності й гармонії.

Вирішення внутрішньоособистісного конфлікту може бути конструктивним і деструктивним. При **конструктивному** подоланні внутрішньоособистісного конфлікту досягається **душевна гармонія, поглиблюється розуміння життя, виникає нова ціннісна свідомість**. Вирішення внутрішньоособистісного конфлікту усвідомлюється через: відсутність хворобливих станів, пов'язаних з конфліктом,

що мав місце; зниження проявів негативних психологічних і соціально-психологічних факторів внутрішньоособистісного конфлікту; підвищення якості і ефективності професійної діяльності.

В залежності від індивідуальних характеристик люди по-різному ставляться до внутрішніх протиріч, вибирають свої стратегії виходу із конфліктних ситуацій. **Одні занурюються в роздуми, інші одразу починають діяти, третіх поглинають емоції.** Єдиного рецепту правильного відношення до внутрішньоособистісних конфліктів немає. Важливо, щоб людина, усвідомлюючи індивідуальні особливості, виробила свій стиль вирішення внутрішніх протиріч, конструктивне до них ставлення.

А. Я. Анцупов і А. І. Шипілов називають фактори, які впливають на вирішення внутрішньоособистісних конфліктів [3, 321 с.].

1. Подолання внутрішньоособистісного конфлікту залежить від глибинних світоглядних установок особистості, змісту її віри, від досвіду подолання себе.

2. Розвиненість вольових якостей сприяє успішному подоланню людиною внутрішніх конфліктів. **Воля складає основу всієї системи саморегуляції людини.** У важких ситуаціях воля, як правило, приводить у відповідність зовнішні вимоги і внутрішні бажання. **Коли ж воля розвинена недостатньо, переважає те, що потребує найменшого опору,** а це не завжди приводить до успіху.

3. Способи вирішення конфлікту, час, затрачений на це, у людей з різними типами темпераменту, різні. **Холерик** вирішує все швидко, віддаючи перевагу поразці над невизначеністю. **Меланхолік** довго обмірковує, зважує, прикидає, не наважуючись приступити до певних дій. Однак такий болісний рефлексивний процес не виключає можливості докорінно змінити ситуацію, що склалася. Властивості темпераменту впливають на динамічний бік вирішення внутрішньоособистісного протиріччя: на швидкість переживань, їх стійкість, індивідуальний ритм протікання, інтенсивність, спрямованість в середину або назовні.

4. На процес вирішення внутрішньоособистісних протиріч впливають статеві і вікові особливості особистості. Із віком внутрішньоособистісні протиріччя набувають типових для даного індивіда форм вирішення. Періодично згадуючи минуле, прожите, ми повертаємося до критичних точок, які колись порушили розмірений перебіг життя, по-новому їх осмислюємо, більш глибоко і узагальнено аналізуємо способи вирішення конфліктів, подолання того, що здавалося нездоланим. **Робота над своїм минулим, аналіз власної біографії — один із шляхів розвитку внутрішньої стабільності і гармонії.**

Однак, незважаючи на необхідність індивідуального підходу до подолання внутрішньоособистісних конфліктів, можна сформулювати найбільш загальні і типові принципи і способи їх вирішення, які з урахуванням індивідуальної специфіки можуть використовувати всі. Такі способи подолання внутрішніх протиріч ще називають відкритими, на протигагу латентним, про які піде мова далі.

Отже, якщо ви потрапили в ситуацію внутрішньоособистісного конфлікту, рекомендується зробити такі кроки:

1. **Адекватно оцініть ситуацію.** Візьміть її під контроль, спробуйте виявити ті протиріччя, які послужили причиною конфлікту і спричинили відчуття тривоги, страху або гніву.

2. **Усвідомте екзистенційний смисл конфлікту.** Проаналізуйте ступінь його важливості для вас, оцініть з точки зору місця і ролі у вашому житті його наслідків. Може статися, причину, яка зумовила конфлікт, необхідно відсунути на задній план в системі ваших цінностей або взагалі забути.

3. **Локалізуйте причину конфлікту.** Виявіть саму сутність його, відкиньте всі другорядні моменти і обставини, які його супроводжують.

4. **Проявіть сміливість в аналізі причин конфлікту.** Умійте подивитися правді в очі, навіть якщо вона вам і не дуже приємна.

Відкиньте усі пом'якшувальні обставини і безжально розгляньте причину вашого занепокоєння.

5. **«Випустіть пару».** Дайте вихід емоціям, гніву, який накопився, або тривозі. Для цього можна використати як фізичні вправи, ігрові види спорту, так і творчі заняття.

6. Змініть умови або **стиль вашої роботи**. Це треба робити в тому випадку, якщо внутрішньоособистісний конфлікт виникає постійно через несприятливі умови діяльності.

7. Подумайте над можливістю **зниження рівня ваших домагань**. Може, ваші здібності або можливості не відповідають вашим прагненням і запитам.

8. **Умійте прощати.** Причому не тільки іншим, але й собі самим. Врешті-решт, всі люди не без гріха і ми тут не виняток.

9. **Плачте на здоров'я.** Сльози є захисною реакцією на стрес. Плач зі сльозами служить сигналом для головного мозку ослабити емоційну напругу, сльози приносять розрядку і полегшення.

Крім названих способів вирішення внутрішньоособистісних конфліктів, існує також ряд механізмів психологічного захисту особистості. Це спеціальна регулятивна система стабілізації особистості, спрямована на **усунення або зведення до мінімуму почуття тривоги чи страху**, які супроводжують внутрішньоособистісний конфлікт. Сутністю і функцією психологічного захисту є запобігання свідомості особистості від негативних переживань. В загальному, стислий термін «психологічний захист» використовується сьогодні для позначення будь-якої поведінки, яка усуває психологічний дискомфорт [15, 176 с.].

Деякі дослідники вважають психологічний захист непродуктивним засобом вирішення внутрішньоособистісного конфлікту. Вони стверджують, що захисні механізми обмежують розвиток особистості, її власну активність. Однак у повсякденному житті кожен

з нас неусвідомлено використовує той чи інший захисний механізм з метою адаптації до неочікуваних обставин, тому є необхідність розглянути коротко деякі з них.

Заперечення.
«Не помічай цього»

— розвивається з метою стримання негативних емоцій, викликаних тим, що людина потрапила в скрутну ситуацію. Воно передбачає інфантильну підміну прийняття рішення на дію у відповідності з новими обставинами, їх ігноруванням.

Раціоналізація.
«Знайди цьому виправдання»

— знаходження правдоподібних причин для виправдання дій, викликаних придушеними, неприйнятними почуттями. Способи: дискредитація цілі; іншої особи; перебільшення ролі обставин, долі; переоцінка цінностей; самодискредитація (спокутування провини).

Компенсація.
«Набуди це»

— відшкодування витраченого шляхом досягнення інших цілей і результатів.

Інтелектуалізація.
«Переосмислити це»

— спосіб аналізу проблем, для якого характерна абсолютизація ролі мислительного компоненту при повному ігноруванні суттєвих елементів аналізу. Передбачає довільне тлумачення подій для розвитку почуття суб'єктивного контролю над ситуацією. При цьому використовуються способи: порівняння протилежних тенденцій; складання списку «+» і «-» кожної із тенденцій та їх аналіз. Раціоналізація — це самовиправдовування за допомогою логічних суджень і цілеспрямованого добору фактів і аргументів.

Проекція.
«Звинувачуй це»

— прагнення звільнитися від негативних якостей шляхом приписування їх іншому. Тим самим людина перекладає «вину» на зовнішній об'єкт, який є джерелом труднощів.

Ідентифікація.
**«Будь як це, щоб
бути схожим на
нього»**

— несвідоме ототожнення себе з іншою особистістю, яка викликає в ній страх з метою захиститися від неї; моделювання поведінки іншої особи як шлях до підвищення самооцінності.

**Фіксація
поведінки**

— прагнення зберегти перевірені моделі поведінки, мислення, стереотипи сприйняття.

Регресія

— придушення почуттів, бажань, прагнень, звернення до примітивних форм поведінки, уникнення відповідальності. Розвивається в ранньому дитинстві для стримання почуття невпевненості в собі і страху невдачі, пов'язаних з проявом ініціативи, передбачає повернення до дитячих форм поведінки.

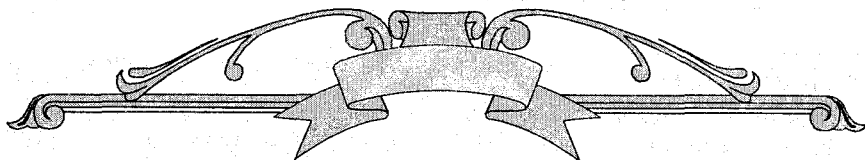
Сублімація.
**«Трансформуй
це»**

— перетворення інстинктивних форм психіки (сексуального або агресивного почуття) в більш прийнятні для індивіда або суспільства форми. Такими формами можуть виступати творча діяльність і різноманітні захоплення.

Фантазія.
«Мрій про це»

— людина поринає в світ фантазій, мрій, роздумів з метою відходу від реальних проблем, пов'язаних з вирішенням внутрішньоособистісного конфлікту.





РОЗДІЛ 4

СТРАТЕГІЇ ПОВЕДІНКИ В КОНФЛІКТНІЙ ВЗАЄМОДІЇ

Вважайте всіх людей чесними людьми, але живіть з ними так, ніби вони шахраї.

Кардинал Мазаріні

Включайся в ситуацію, але перебувай при цьому над нею.

Авессалом Підводний

На жаль, не завжди вдається чинити так, як вважаєш правильним, не завдавши при цьому болю іншому.

С. Моем



У повсякденному житті людина потрапляє в найрізноманітніші ситуації, сукупність яких створює наш актуальний життєвий простір. Якщо перейти від цього «горизонтального» виміру до «вертикального» (роки життя), то і тут ми побачимо події, обставини, ситуації, які складають загальний шлях людини. З психологічної точки зору саме всі ці обставини, їх сприйняття, переживання людиною і створюють її життєву ситуацію, причому саме **сприйняття та інтерпретація** тих чи інших обставин часто відіграють вирішальну роль у виникненні і розвитку в житті людей несприятливих критичних ситуацій, які потребують вирішення і подолання. В цьому контексті мова йде не про буденні ситуації, які часто повторюються, до подолання яких ми використовуємо звичні засоби їх подолання, а про ті ситуації, **які потребують пошуку нового вирішення або задіяння незвичних ресурсів до їх подолання**. Мова йде про тривалі переживання людини, пов'язані зі значними для неї психологічними проблемами, які переживаються у таких формах, як **конфлікт і криза***.

Найрозумніші люди, як і найсильніші, знаходять щастя там, де інші знайшли б тільки катастрофу: в лабіринті, в суворості стосовно себе й інших, в труднощах. Вони насолоджуються владою над собою: для них аскетизм стає другою натурою, необхідністю, інстинктом.

Ф. Ніцше

«Класичні» дослідники конфлікту встановили, що виникненню конфлікту неминуче передують суб'єктивне відображення характеристик соціальної взаємодії. Саме сприйняття ситуації як конфліктної «робить» конфлікт — «запускає» для суб'єкта **необхідність реагувати у вигляді вибору відповідної стратегії конфліктної взаємодії (або уникнення її) і подальшого її розвитку**.

* В основу написання даного розділу покладено концептуальний підхід до вивчення природи конфліктної взаємодії Н. В. Гришиної в авторській інтерпретації.

Що означає мовою соціальної психології пізнання сприйняття ситуації як конфліктної? Це означає, що, оцінюючи конкретну ситуацію через її порівняння із взірцями різноманітних ситуацій соціальної взаємодії, наявних в нашому досвіді, людина відносить їх до категорії «конфлікт». Особлива роль категоризації пов'язана з тим, що об'єкт сприйняття (соціальне явище, людина, предмет) оцінюється і наділяється тим чи іншим смислом в залежності від своєї категоріальної приналежності [6, С. 166–167]. Таким чином, на основі категоризації та інтерпретації соціальних ситуацій індивід створює власні «когнітивні» мисленеві **особистісно забарвлені аналоги цих ситуацій**.

Результатом сприйняття (створення образу) ситуації та її інтерпретації (пояснення на основі категоризації) стає визначення ситуації. Брунер писав про те, що **сприйняття — своєрідний процес прийняття рішення**. Стосовно сприйняття ситуації таким рішенням стає визначення, яке дає ситуації людина.

Пріоритет в чіткості постановки і формулюванні цього питання належить американському соціологу **У. Томасу**. На основі своїх досліджень Томас і його колеги прийшли до висновку, що **для розуміння поведінки людей їх індивідуальні уявлення, які випливають із індивідуального сприйняття навколишньої соціальної реальності, набагато важливіші за об'єктивно досліджені соціальні факти, які описують цю реальність**. «Індивідуальний об'єкт реагує тільки на свій досвід, і його досвід — це не те, що абсолютно об'єктивний спостерігач може виявити в частині світу, доступній індивіду, а тільки те, що сам індивід там знаходить» [Цит. за: 6, С. 168]. Результатом розвитку цих ідей стало формулювання так званої теореми Томаса: «Якщо ситуації визначаються як реальні, вони стають реальними за своїми наслідками». Розуміння образу сприйняття як об'єктивної основи поведінки дозволяє стверджувати, що образи людей, груп, соціальних явищ стають регуляторами

поведінки, більш значимими, ніж самі об'єкти. Те, як ми сприймаємо окремі параметри соціальних ситуацій і формуємо на їх основі цілісний образ, визначає відношення до них і відповідну поведінку. Прагнення людини до визначення ситуації понижує дискомфорт від відчуття невизначеності, відповідаючи потребі людини в зменшенні складності навколишнього світу.

Основою визначення ситуації є зміст буденної свідомості, здоровий глузд людини, який включає в себе власне знання, які постають у вигляді типізації (звичні правила дій в певних ситуаціях, принципи дій), їх значення, контекст, який вони створюють, і те, що, за висловлюваннями етнометодологів, складає «обсяг знань під рукою», а також практичний розум, який утотожнюється з процедурами інтерпретації, з функціонуванням здорового глузду [Цит. за: 6, С. 171].

Таким чином, **людина не просто реагує** на ту чи іншу ситуацію, а **визначає її**, одночасно визначаючи себе в цій ситуації, тим самим фактично створюючи, **«конструюючи»** той соціальний світ, в якому живе.

Даний підхід до зазначеної проблеми доповнюється висновками **транзакціональної психології**, яка довела, що всупереч багатовіковому здоровому глузду людська свідомість не просто пасивно сприймає враження із зовнішнього світу. Насамперед ми активно створюємо наші враження із безмежного океану всіх можливих сигналів, **наш мозок помічає ті сигнали, які відповідають тому, що ми очікуємо побачити**, а вже потім організовуємо ці сигнали в таку модель, котра найкращим чином відповідає **нашим уявленням** про те, що дійсно відбувається в світі. На думку голландського психолога Хайзінга, **ми живемо за правилами гри, які не завжди усвідомлюємо і не завжди можемо виразити словами**. Ми не тільки інтерпретуємо дані в міру того, як вони надходять в нашу свідомість; **ми швидко і несвідомо підганяємо ці дані до вже**

існуючих аксіом і правил гри. Це своєрідний «багаж», який постійно з нами, це система віри і упереджені ідеї про те, як люди повинні думати, що відчувати і як взаємодіяти один з одним.

Конфлікт належить до того типу ситуацій, до якого цілком можна застосувати **теорему Томаса**: якщо людина визначає ситуацію як дійсну, то незалежно від її реального змісту вона стає такою за своїми наслідками, тобто, якщо визначає ситуацію як конфліктну, вона стає конфліктом, тому що **в своїх подальших діях в даній ситуації особа ґрунтується на тому визначенні, на тій ролі, які сама надала ситуації**, відповідно розвиваючи конфліктну взаємодію, оцінюючи партнера, вибираючи стратегії поведінки, зумовлені суб'єктивними тлумаченнями подій. Інтерпретуючи ситуацію як конфліктну, людина починає поводитись за правилами конфліктної взаємодії, транспонує тим самим зовнішню ситуацію в конфлікт.

*Таким чином, **конфлікт** — це перш за все сприйняття ситуації як такої, яка несе загрозу для того чи іншого учасника взаємодії і мобілізує наявні в його розпорядженні ресурси, щоб або: добитися бажаної мети, якщо мова йде про сторону, яка виступає як активне начало, або забезпечити максимально можливий захист, якщо мова йде про пасивного учасника взаємодії.*

Якщо ситуація уже визначена як конфліктна, подальше уявлення про неї буде формуватися із врахуванням цього визначення, підганятися під нього.



Одкровення завжди істинне. Помилковою буває інтерпретація.

Авессалом Підводний

У пошуках відповіді на запитання, які ознаки дозволяють людині інтерпретувати ситуацію як конфліктну, психологи прийшли до висновку, що тут має місце глобальна ціннісна афективна реакція: якщо люди реагують на ситуації не стільки в термінах об'єктивних рис і характеристик ситуації, а в термінах їх почуттів і емоцій з приводу події, то вони скоріше «відчувають», що це конфліктна ситуація, ніж усвідомлюють її як таку. Таким чином, з точки зору, яка опирається на здоровий глузд, конфлікт — це ситуація, в якій має місце протиріччя між її учасниками, яке проявляється в їх протидії один одному і супроводжується афективними проявами.

Більшість конфліктних ситуацій виникає як в результаті наявності «об'єктивного» конфліктогенного начала в зовнішніх умовах ситуації, так і внаслідок індивідуальних особливостей людей, які входять в конфлікт.

Об'єктивними, як правило, називаємо такі обставини, які вважаємо незалежними від себе, тобто особливості самої ситуації, які на рівні загальнолюдовського виміру викликають однотипні реакції у людей. «Чим більш суб'єктивно значима подія (наприклад, за рахунок усвідомлення її небезпеки) і чим більше визначеною вона є для суб'єкта (наприклад, за рахунок інтенсивності впливу), тим більший вклад цього впливу в актуалізацію програми активної поведінки» [6, 177 с.].

«Суб'єктивне» у визначенні ситуації як конфліктної пов'язане з індивідуальною схильністю людини до переважної оцінки ситуації в тих чи інших термінах.

Оцінка ситуації: ненавиджу; діагноз — загальне отупіння на ґрунті крайнього егоїзму.

Авессалом Підводний



Стосовно конфліктів це означає, що можуть бути виділені такі людські особливості, які приводять до того, що люди схильні сприймати ті чи інші ситуації своєї взаємодії з іншими як конфліктні. Це доводить наявність у людей імпліцитних концепцій, які лежать в основі їх інтерпретацій соціальної взаємодії з іншими. Можна допустити, що у деяких людей ці концепції ґрунтуються на уявленнях, які не дозволяють їм довіряти іншим і розвивати партнерські стосунки з оточенням.

У. Клар наводить дані, що люди, які себе оцінюють в душі схильних до конкуренції, частіше будуть демонструвати **конкурентну поведінку**. Автор дійшов висновку, що такі люди в поведінці керуються «**схемою строгого суперництва**» (несумісності цілей); вона їм більш доступна, і тому поява її в новій ситуації більш вірогідна. В роботах **К. Хорні** також згадується про тип особистості з тенденцією «проти людей», який вважає, що його оточує ворожість, і вирішує, свідомо чи несвідомо, боротися, протидіючи всіма засобами, які йому доступні. В психоаналізі конфліктність особистості може пов'язуватися з таким явищем, як негативізм (ворожість), який проявляється в упертості, в зневажливому ставленні, в підозрілості й неприйнятті допомоги, в немотивованій озлобленості, в прагненні до суперечок з будь-якого питання, в нав'язливому іронізуванні, кепкуванні і насмішках. На думку психоаналітиків, **такі моделі когнітивних, емоційних, поведінкових реакцій передаються по спадковості і засвоюються в процесі індивідуального розвитку**. Психологи звертають увагу на те, що у людини може «сформуватися своєрідне «емоційне тяжіння» до періодичної драматизації стосунків і посилення міжособистісної напруги, що оцінюється оточенням як «**потреба в конфліктах**». Однак цей ефект, як правило, не усвідомлюється самою особистістю, його виникнення пов'язане з глибинними проблемами особистості і важко піддається корекції, потребуючи не тільки психотерапевтичної, а й психіатричної оцінки.

В якості ще однієї основи «конфліктності» особистості психологи розглядають неадекватність сформованих уявлень людини про себе та інших: завищена самооцінка, яка не відповідає реальним можливостям особистості, тенденція до її підтвердження за рахунок низької оцінки інших і т. д. Перелічені особливості призводять до виникнення міжособистісних конфліктів.

4.1. Вибір стратегії реагування в конфліктній взаємодії

Виникнення конфлікту передбачає не тільки сприйняття і усвідомлення протистояння, протиріччя, які виникають у взаємодії з самим собою або з іншими людьми, а й розвиток активності, спрямований на подолання цього протиріччя. Предметом нашої уваги буде те, що відбувається з людиною, коли вона стикається з проблемою протиріччя. Нагадаємо, що, на думку спеціалістів, у сфері соціального сприйняття, в оцінці ситуації скоріше має місце цілісне схоплення образу ситуації в афективних тонах. Дослідження показують, що ми переживаємо певні відчуття стосовно до чогось за долю секунди до того, як починаємо про це думати.

Універсальною реакцією людини на протиріччя, роздвоєність, дезінтеграцію (як в самому собі, так і стосунках з іншими людьми) є подолання цієї дисгармонії.

4.2. Реакції людини на проблеми, що виникають

Ми переходимо до обговорення того моменту у виникненні і розвитку конфлікту, коли на основі попередньої оцінки відбувається вибір форми реагування на існуючу проблему.

Л. М. Митіна і О. В. Кузьменкова [25, С. 429-441] пропонують розрізняти конструктивний і деструктивний шляхи розвитку протиріччя.

Адекватне усвідомлення і конструктивне вирішення внутрішнього конфлікту стимулює розвиток людини, неадекватне усвідомлення і деструктивне вирішення гальмують його. **Вибір особистістю способу вирішення протиріччя стає основою її подальшого розвитку** (схема 5).

При описі поведінкових форм реагування на конфлікти в міжособистісних ситуаціях застосовуються різні терміни: суперництво, уникнення, пристосування, кооперативні стратегії (інтеграція, співробітництво), компромісні стратегії. За відмінностями термінів можна вгадати ті ж принципові альтернативи реагування людини на конфлікти, які виникають у нього з самим собою й іншими людьми.

1. **Уникнення**, ігнорування.
2. **Боротьба** з собою або з партнером як спроба придушення конфлікту.
3. **Діалог**, що в нашому розумінні об'єднує стратегії пошуку подолання конфлікту за допомогою оптимальної альтернативи його вирішення, інтеграції протилежних позицій або вироблення компромісу між ними.

Уникнення проблеми, яку створює конфлікт, може мати свідомий і несвідомий характер.

Несвідоме уникнення людиною проблеми найповніше висвітлене в психоаналітичній традиції. Нагадуємо, що у відповідності з уявленнями класичного психоаналізу в психіці людини і виникають ті несвідомі конфлікти, які, впливаючи на мотивацію, починають керувати її поведінкою. До захисних механізмів особистості, які забезпечують охорону психіки за допомогою несвідомих психічних процесів, відносяться: сублимація, заміщення, витіснення, проекція, регресія, раціоналізація, реактивне формування, ідентифікація і фіксація поведінки. Сучасні автори ще більше розширили уявлення

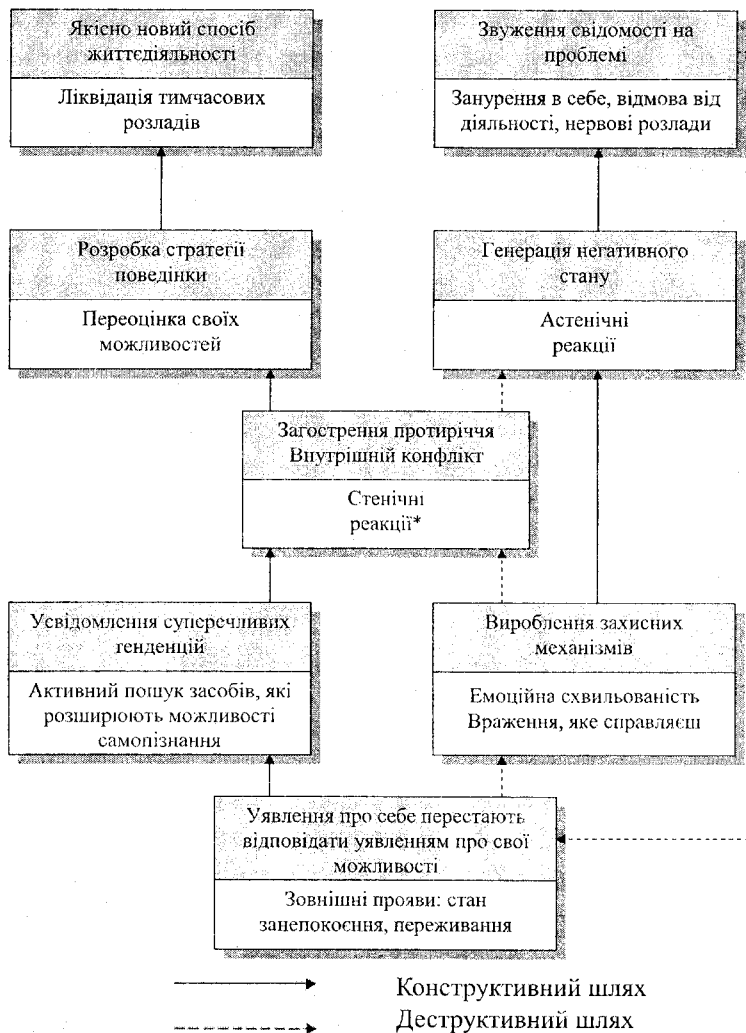


Схема 5. Динаміка внутрішньоособистісних протиріч

*Стенічність — високий рівень працездатності, стійкість до різноманітних завдань, здатність до тривалої безперервної діяльності

про захисні механізми, додаючи до них аскетизм, інтелектуалізацію, девальвацію. Всі описані вище явища відносять до форм уникнення проблеми та необхідності її вирішення, причім **уникнення несвідомого**.

В когнітивних дослідженнях можна зустріти описи внутрішньої роботи щодо уникнення конфлікту, механізмом якого є переінтерпретація проблеми таким чином, що вона не сприймається як конфлікт, який потребує свого вирішення. **Опинившись у конфліктній ситуації, людина може переінтерпретувати її так, що несумісні цілі вже не здаються несумісними** (курити шкідливо; куріння допомагає зняти стрес, що навіть корисно).

Психологів особливо цікавить **поступливість** як постійний стиль поведінки. Цей феномен при різноманітності його життєвих форм є симптомом того, що людина хоче уникнути труднощів. «Будь-яка форма уникнення, як правило, пов'язана з суперечливою ситуацією, в якій опинилася особистість, з її нездатністю продуктивно вирішувати протиріччя або тривало їх витримувати» [6, 199 с.].

Оскільки в подальшому викладення матеріалу буде присвячене конфліктній взаємодії і вирішенню конфліктів, є необхідність завершити розгляд проблеми уникнення конфліктної взаємодії зверненням до факторів, які детермінують цей спосіб реагування на конфлікт.

Стійкі тенденції в неконструктивному виборі стратегії уникнення конфлікту можуть бути пов'язані з явищем, яке Б. У. Хасан назвав **«конфліктофобією»**. Воно пов'язане з властивими буденній свідомості негативними установками стосовно конфліктів, за якими стоїть страх перед їх можливим руйнівним впливом, через що конфлікт сприймається людиною як небезпека, загроза власному добробуту, відношенням з людьми, своїй репутації. «Конфліктофобія проявляється в сильному емоційному реагуванні в конфліктній ситуації, прагненні скоріше позбутися конфлікту, наприклад, за допомогою придушення, уникнення конфлікту. Джерела конфліктофобії

можуть бути укорінені, звичайно, і в глибинній природі людини, в її потребі в захищеності, в позитивних зв'язках з людьми, порушення яких породжує відчуття самотності, немічності і т. д. Ось чому люди прагнуть підтримувати хороші стосунки вдома і на роботі, не люблять ускладнювати відносини і погано переносять труднощі в міжособистісних відносинах. «Прагнення до взаємоблиькості зберігається у кожної людини з дитинства і протягом всього її життя; і нема жодної людини, яка б не боялася її втратити [Е. Фром; цит. за: 6, С. 200]. Буденна свідомість закликає нас уникати конфліктів, вважаючи, що «поганий мир кращий за добру сварку». Дійсно, важко сперечатися з тим, що життя в згоді краще, ніж протиріччя, суперечки, ворожість, конфлікти. Альтернативою «конфліктофобії» як страху перед конфліктами є не «конфліктофілія» як любов або пристрась до конфліктів, а їх більш **реалістичне сприйняття**, відношення до них як до одної з форм людських взаємин, а не як до свідчення власної нездатності і провини.

4.3. Придушення (боротьба)

У відповідності із традицією, що склалася в конфліктологічній літературі, поняття боротьби використовується у вузькому розумінні слова як стратегія, спрямованої на придушення однієї зі сторін конфлікту іншою.

Західний культурний контекст боротьби продемонстрований, зокрема, Д. Лакофом і М. Джонсоном в аналізі концептуальної метафори «Суперечка — це війна»: «Важливо усвідомлювати те, що ми не просто говоримо про суперечку в термінах бойових дій.

Ми дійсно можемо перемагати і програвати в суперечці. Ми сприймаємо персону, з якою сперечаємось, як супротивника. Ми атакуємо його позиції і захищаємо свої власні. Ми захоплюємо територію і втрачаємо її. Ми розробляємо і використовуємо стратегії.

Якщо ми переконані, що позицію неможливо захистити, ми можемо її залишити і вибрати новий напрямок атаки. Багато з того, що ми здійснюємо в суперечці, частково структурується поняттям «війна» — [Цит. за: 6, С. 202]. І хай то буде сімейна суперечка чи академічна полеміка, яка ведеться з дотриманням всіх заведених традицій, в будь-якому випадку, стверджують Лакоф і Джонсон, суперечка ведеться в термінах війни, тому що таке її розуміння вбудовано в концептуальну систему культури, в якій ми існуємо.

Зрештою боротьба може інтерпретуватися не як соціокультурний феномен, а як **вроджений інстинкт** біологічного походження. Найбільш відома точка зору такого типу належить К. Лоренцу, який вважає, що в основі цього вродженого інстинкту лежить **боротьба за виживання**. Його розвиток в ході тривалої еволюції пов'язаний з функціями, які забезпечують біологічні переваги сильним індивідам, їх виживання; поліпшенням генетичного фонду виду, його розповсюдженням на більш широкому просторі.

На думку польського праксеолога Т. Когарбинського, «боротьба — це те, коли люди навмисно унеможливають один одному досягнення мети, посилюючи тиск примусових ситуацій, критичних станів, ситуацій з єдиним виходом» [6, 204 с.]. Поняття «боротьба», на думку спеціалістів, об'єднує різноманітні прийоми тиску на партнера, спрямовані на послаблення його позиції і відповідне посилення власної, що повинно в кінцевому результаті привести або до прийняття протилежною стороною запропонованої позиції, або, принаймні, до відмови від своєї позиції і виходу із ситуації.

Стратегія придушення набуває відчутної своєрідності, коли йде мова про форми інтерперсональної взаємодії.

Домінування є стратегією виняткової орієнтації на свої власні інтереси при нехтуванні інтересами партнера і його позицією. Учасник конфлікту використовує доступні йому засоби, щоб добитися свого, вирішити проблему на свою користь, отримати максимум

бажаного. При цьому він або ігнорує ту ціну в стосунках, яка буде заплачена в результаті його дій, або не віддає собі звіту в тому. Вважається, що дана стратегія поведінки за рахунок напористості й тиску на партнера може забезпечити людині можливість **тактичного виграшу** в якійсь конкретній ситуації, однак викликає негативну реакцію оточення і поступово приводить до ускладнення взаємин з ними. За результатами досліджень, людей, **важких у спілкуванні**, часто вирізняла орієнтація на досягнення власних цілей, прагнення добиватися свого, не рахуючись з інтересами і бажаннями інших. Бажання не рахуватися з кимось або з чимось, окрім власних інтересів, приводить до того, що людина починає відчувати труднощі при вирішенні проблем, які залежать від інших. Вважається, що **чим** більш довготривалі стосунки пов'язують учасників взаємодії (сім'я, спільна робота, спільна територія), тим більш важливим є збереження їх відносин, які не повинні приноситися в жертву миттєвому виграшу.

4.4. Діалог

Поняття «діалог» ми будемо використовувати для позначення стратегії, яку використовують з метою пошуку оптимальної альтернативи вирішення проблеми або вироблення інтегративного рішення, яке об'єднує протилежні позиції, або компромісу, який їх примирює.

Діалог реалізується в різних формах. Це може бути діалог, в якому сторони, поділяючи спільні позиції, в процесі їх обговорення погоджуються один з одним, підтримують один одного, **виявляють нові грані в своїх поглядах** і тим самим приходять до **нового поглибленого і розвиненого розуміння**.

Діалог під час внутрішнього конфлікту розглядається як боротьба «своєї» і своєї позиції, друга сторона натури, із яких одна

в подальшому може стати домінуючою або буде знайдена інша, «третя» смислова позиція, що об'єднує дві попередні за допомогою **нової конструктивної альтернативи**, або пропонує компроміс між ними.

4.5. Стратегії і тактики взаємодії

Проблема **способу реагування** на конфліктну ситуацію уже була предметом розгляду. Тут ми поговоримо **про дії** учасників конфлікту — **стратегії і тактики взаємодії**.

Нагадаємо, що традиційні стратегії поведінки, які вибирають учасники конфлікту, розрізняються в залежності від їх орієнтації на досягнення своїх власних цілей або орієнтації на цілі партнера. Ці стратегії можна вважати визнаними більшістю конфліктологів, хоч різні автори описують їх в різних термінах:

- домінування (конкуренція, суперництво, боротьба, напористість);
- уникнення, ігнорування;
- поступка (приспонування);
- співробітництво (кооперація, інтеграція);
- компроміс.

Добре відома схема У. Томаса, творця тесту з виявлення властивих людині тенденцій поведінки в конфлікті, ілюструє ці стратегії. Вони розміщені в залежності від ступеня орієнтації учасників ситуації на свої власні інтереси й інтереси партнера (схема 6).

Стратегії поведінки, які вибирають учасники взаємодії, мають вирішальне значення для подальшого розвитку, а також для кінцевого результату, завершення конфлікту. Як вже було зазначено, такі стратегії, як уникнення і поступка, спрямовані на уникнення конфліктної взаємодії, хоча і характеризуються неоднаковим змістом. У цьому відношенні вони менше цікавлять конфліктологів, увага яких, як правило, спрямована на обговорення інших принципових



Схема 6. Стратегія поведінки у конфлікті (сітка Томаса-Кілмена) в інтерпретації автора

можливостей — «**боротьби**» як конкурентного способу взаємодії в конфлікті і «**співробітництва**» як способу кооперативного вирішення конфлікту. Вони можуть обговорюватися в рамках вербальної взаємодії партнерів — ведення суперечок, диспутів, дискусій, або описуватися через дії партнерів, прийоми і «техніки» поведінки.

Отже, повернемося до **схеми Томаса-Кілмена**, яка ілюструє стратегії поведінки особистості в конфліктній взаємодії.

На початку осі знаходиться нульова точка ухилення, в якій не відбувається задоволення нічиїх інтересів. Дана стратегія і відповідний їй стиль поведінки реалізується тоді, коли людина не відстоює свої права, не співробітничає ні з ким до вирішення проблем або просто ухиляється від вирішення конфлікту. Така стратегія означає, що **людина ігнорує конфліктну ситуацію, побоюючись конфронтації**; ухилення від конфлікту може привести до його ескалації, позаяк проблеми не вирішуються і учасники конфлікту залишаються незадоволеними.

Вертикальна вісь виражає прагнення задовільнити свій інтерес, не беручи до уваги інтереси партнера — **стратегія суперництва**. Межею взаємодії учасників конфлікту стає «**перемога**» над **проти-лежною стороною**, для чого застосовуються різноманітні засоби боротьби з супротивником. Конкуренція пов'язана з досвідом негативної взаємодії, яка включає в себе негативні компоненти: ворожість, неприязнь. Засоби, які використовують учасники конфлікту, спрямовані до однієї мети — перемоги.

Суперництво створює спокусу виграти за будь-якої ціни, навіть із застосуванням негативних і жорстких методів. Часто суперництво не тільки стає стратегією поведінки у конфліктних ситуаціях, а й перетворюється на **стиль життя людини**, підпорядковуючи собі духовні, фізичні та інтелектуальні сили, що може привести до знесилання, оскільки на певному етапі життя людині дуже важко зупинитися і переосмислити цінність і значимість того, до чого

так сильно і вперто вона прагне. Часто буває так, що, досягнувши вершини своїх амбіційних прагнень, людина відчуває внутрішню спустошеність, усвідомлюючи факт, що реалізація поставленої мети не принесе справжнього внутрішнього задоволення, оскільки може супроводжуватись втратою власного «Я», порушенням внутрішньої гармонії, руйнацією стосунків з оточенням. А це може привести до катастрофічних наслідків, як у героя знаменитого фільму Ф. Копполи «Апокаліпсис». Той, хто використовує суперництво, для досягнення мети, повинен мати в наявності надзвичайно розвинуті вольові якості і винахідливий інтелект для створення «запасу міцності» в тих ситуаціях, коли події можуть розвиватися не за тим сценарієм, який він собі намалював. Суперництво може бути ефективним, якщо особистість володіє певною **владю** (особистісні якості, властивості), а також певним **статусом** для втілення даної стратегії в реальній практиці. Поведінка людини конкурентного типу часто **породжує відчуження** у тих людей, з якими вона взаємодіє, **порушує взаємодію** з нею, **формує коаліції інших** особистостей проти неї. І це є найкращим засобом для наживання собі ворогів, адже своїми можливими успіхами вона породжує заздрість в інших людях, а в разі невдачі злорадство; люди ревниво ставляться до тих, хто вище за них, і ніколи не прощають тому, хто має переваги над ними. Шлях до вершини не завжди усіяний трояндами: «чим вище, тим холодніше і більше ризику» (Ніцше).

Стережись маленьких людей! Перед тобою вони почувають себе маленькими, і їх нищість тліє та розпалюється проти тебе в небачену помсту.

Ф. Ніцше

Твої близькі завжди будуть отруйними мухами; те що є в тобі великого, має робити їх ще отрутнішими й ще більше схожими на мух.

Ф. Ніцше



Горизонтальна вісь, спрямована в бік наростання поступливості опоненту, демонструє **стратегію пристосування** до опонента аж до повної капітуляції перед його вимогами. Часто поступка може стати переможним моментом в напруженій ситуації, яка міняє її перебіг на більш сприятливий, що допомагає зберегти ресурси до зручнішого моменту. Якщо баланс сил складається явно не на нашу користь, капітуляція може виявитись найкращим виходом, що допомагає перегрупувати сили і чекати на слушний момент, коли ситуація визріє, щоб завдати невідворотного удару в найбільш слабку ланку і в найбільш несприятливий момент для опонента.

Однак поступка може сприйнятися опонентом як вияв слабкості і привести до ескалації його тиску й вимог та **подальшого наступу на наші інтереси**. Врешті-решт, поступаючись, ми не досягаємо бажаного результату і не задовольняємо свої інтереси. З іншого боку, піддаючись власним ілюзіям, ми можемо обманутися, очікуючи відповідних поступок з боку опонента, розраховуючи на те, що в тому прокинеться совість і він піде на поступки, враховуючи наші інтереси. Це та ілюзія, на яку попадаються люди, керуючись етичними і культурними правилами взаємодії.



І так буває завжди з людьми слабкими: вони губляться на своїх шляхах.

Ф. Ніше

В центральній частині простору між осями розміщується багато точок можливого **компромісу**. Ідеальним компромісом можна вважати задоволення інтересів кожної сторони наполовину. Однак компроміс часто служить лише тимчасовим виходом, оскільки

жодна сторона не задовольняє свої інтереси повністю і основа для конфлікту зберігається. Окрім того, якщо компроміс був досягнутий без прискіпливого аналізу інших можливих варіантів вирішення, він може бути далеко не оптимальним виходом із конфлікту.

І, нарешті, ще одна стратегія поведінки у конфліктній ситуації виражається точками, які мають одночасно високі значення координат Х і Y. Це **стратегія співробітництва, яка передбачає досягнення максимально можливого задоволення як своїх інтересів, так і інтересів партнера**. У більшості випадків такий варіант вважається бажаним, але в даній конфліктній ситуації нереальним.

***Співробітництво** — це такий тип взаємодії в конфліктній ситуації, при якому його учасники прагнуть до вирішення проблем, що виникли між ними, орієнтуючись при цьому на збереження позитивних відносин, і опираючись на них в процесі взаємодії.*

Співробітництво розвивається на основі попереднього досвіду учасників конфлікту, який ґрунтується на відсутності розбіжностей в минулому або на їх успішному подоланню, пов'язаному з успішною взаємодією людей. **Спілкування при співробітництві** характеризується такими особливостями:

- у спілкуванні зберігаються неформальні компоненти, котрі використовуються учасниками для підтримки стосунків;
- протилежна сторона сприймається як партнер;
- головним засобом впливу партнерів один на одного є пошук рішення, яке задовольняє обидві сторони, спроба переконання, аргументація.

На думку Л. А. Петровської, найважливіше, до чого треба прагнути, це перш за все **«засвоювати позиції партнерства»**, співробітництва на фоні володіння й іншими стратегіями.

Кожна із зазначених стратегій може бути оптимальною і забезпечити найкращий ефект в залежності від конкретних умов виникнення і розвитку конфлікту.

Згідно з теорією **М. Фоллет**, тільки **інтеграція** є ефективною стратегією поведінки в конфліктних ситуаціях, оскільки при даному типі поведінки знаходиться таке рішення, при якому виконуються бажання конфліктантів і жодна зі сторін нічим при цьому не жертвує. Саме **інтеграція відкриває принципово нові можливості конфлікту**, тоді як домінування передбачає перемогу однієї із сторін, однак переваги стосовно простоти цього способу елімінуються його неефективністю з точки зору подальшої перспективи (детально див. розділ 8).

Що стосується **компромісу**, то він не вигідний, позаяк передбачає поступки з обох сторін, оскільки жодна з них не буде дотримуватися рішення, яке її тільки частково задовольняє і не відкриває подальшої перспективи у стосунках.

Підґрунтям для виділення даних стратегій і стилів поведінки є динаміка співвідношення між ступенем наполегливості в задоволенні своїх інтересів і ступенем готовності піти назустріч іншому учаснику в задоволенні його інтересів. Задоволення інтересів конфліктуючих сторін приводить до того, що підґрунтя, на якому базувався даний конфлікт, зникає, і ризик виникнення постконфліктних ускладнень зводиться до мінімуму.

Вибираючи стратегію своєї поведінки в конфлікті, доцільно в кожному конкретному випадку виходити з того, наскільки важливе **досягнення результату**, з одного боку, і **збереження хороших стосунків** з опонентом (партнером), з іншого.

Існують різні точки зору стосовно того, наскільки різко людина може змінювати свою поведінку в конфлікті. Дехто вважає, що стратегія, яку ми вибираємо — це відносно стабільний аспект особистості, тобто існують особистості, які демонструють в конфлікті тільки кооперативну або конкурентну стратегію. Однак дані, отримані в ряді досліджень, змушують засумніватися в цьому. Доведено, що **поведінка людини залежить від ситуації і**

може значно змінюватися. Між стилями поведінки в конфлікті і такими особистісними характеристиками, як догматизм, повага до людей, схильність до маніпулювання людьми, існує низький рівень кореляції (співвідношення). Це скоріше характерно для так званих акцентуйованих особистостей, чия поведінка мало корелює з фактами соціальної ситуації.

Стосовно ж основної маси людей, які успішно адаптуються в суспільстві, **стратегії краще розглядати лиш як специфічні типи поведінки, тобто стратегія співвідноситься з категоріями поведінки, а не з типом особистості.** Таке уявлення дозволяє врахувати зміни в поведінці в залежності від ситуації, створює основу для агресивної поведінки в конфлікті і, взагалі, дає підґрунтя більш оптимістично оцінювати перспективи вирішення конфлікту самою особистістю [19, 79 с.].

До факторів ситуації, які визначають взаємодію учасників конфлікту, вибір ними тих чи інших стратегій і тактик поведінки, а значить, і розвиток конфлікту, традиційно відносять загальний контекст конфліктної ситуації, а також позицію і поведінку партнера по конфлікту.

Сам по собі конфлікт може розвиватися в двох можливих контекстах — **кооперативному або конструктивному.** Мова йде про загальний характер відносин сторін, пов'язаних взаємними інтересами або, навпаки, суперництвом. Однак кооперативність або конкурентність відносин визначається не стільки об'єктивним характером взаємодії людей, скільки тим **сміслом**, яким вони самі наділяють свої стосунки.

Тоді члени сім'ї, наприклад, перетворюються в суперників, які прагнуть перемогти один одного.

Серед ситуаційних факторів різні автори виділяють значення умов, які можуть виступати в якості стимулюючих або послаблюючих конфлікт, а також поведінку опонента і досвід у стосунках обох сторін.

Загальний висновок, якого потребує врахування ситуаційних факторів розвитку взаємодії, буде таким: **фактор ситуації** має вплив на поведінку учасників конфліктної взаємодії, однак цей вплив не однозначний і **опосередковується суб'єктивними психологічними установками і особливостями учасників конфлікту.**

4.6. Психологічні установки учасників конфлікту

Очевидне і надзвичайно важливе значення для вибору поведінки в соціальній ситуації взаємодії мають психологічні орієнтації (установки) його учасників. Як правило, поняттям «психологічна установка» позначають більш-менш стійкий комплекс когнітивних і мотиваційних орієнтацій на дану ситуацію, який виконує функцію регулятора вибору стратегії поведінки і реакцій в даній ситуації [6, 234 с.].

Когнітивна орієнтація — комплекси уявлень (очікувань), які допомагають людині на когнітивному (пізнавальному) рівні зорієнтуватися в ситуації, що склалася (для позначення цієї когнітивної установки різними авторами використовується поняття «схеми», орієнтованої на певні типи соціальних відносин).

Базисна когнітивна схема по відношенню до кооперативно-конкурентних стосунків, за Дойчем, стосується таких дилем, як: **ми «за»** або **«проти»** один одного; пов'язані ми таким чином, що разом виграємо чи разом програємо, або ж якщо один виграє, інший програє.

Мотиваційні орієнтації. Пов'язані з можливістю задоволення потреб індивіда. В **кооперативних відносинах**, за Дойчем, людина схильна сприймати іншого позитивно, мати довірливі і доброзичливі установки по відношенню до іншого, бути психологічно відкритою, бути відповідальною за іншого і за спільний кооперативний процес і

при цьому очікувати від іншого такої ж орієнтації. В **конкурентній ситуації** існує тенденція сприймати іншого негативно, у індивіда виникають підозрілі і ворожі установки по відношенню до іншого, психологічна закритість, тенденція бути агресивним, добиватися односторонніх переваг для себе, розглядати іншого як супротивника. При цьому і від опонента очікується наявність аналогічних установок. Дойч вважає, що основні риси цих орієнтацій можуть бути проілюстровані «**потребою в агресії**» і «**потребою в захисті**». Особливості прояву даної орієнтації можуть визначатися конкретним типом конкурентної ситуації: є вона формальною або неформальною, перебувають партнери в рівних або нерівних позиціях, орієнтовані вони на **вирішення завдання** або на **проблему стосунків**.

Продовжуючи аналіз установок учасників конфлікту відносно їх взаємодії, Дойч вказує також на **моральні орієнтації**, які пов'язані із взаємними обов'язками і правами людей і передбачають, що відносини розглядаються не тільки з точки зору особистої перспективи, а й з позиції соціальної перспективи, яка враховує **інтереси інших** в цих відносинах. І моральні орієнтації, і те, що розглядається як «правильне», «справедливе», будуть розрізнятися **в залежності від типу стосунків**.

Кооперація і конкуренція викликають різні типи моральних орієнтацій. В **кооперативних** ситуаціях виникає тенденція до прийняття рівноправ'я і взаємоповаги. В **конкурентних** ситуаціях моральна орієнтація легітимізує боротьбу за виграш, при цьому боротьба може вестися із дотриманням правил і, відповідно, моральна орієнтація буде включати обов'язки щодо дотримання правил або ж моральна орієнтація без правил, коли всі засоби підходять.

Є. Доценко також пише про моральну і психологічну орієнтацію на взаємодію з партнером. Всі види взаємодії він пропонує розмістити на осі, один із полюсів якої — це ставлення до іншого як до засобу; другий — ставлення до іншого як до цінності.

Перший полюс — Доценко називає його «об'єктивним» на відміну від другого, «суб'єктивного» — в моральному плані характеризується ставленням до партнера як до **засобу** досягнення своїх цілей, який можна використати або прибрати з дороги як заваду. **Мотиваційний** аспект відповідної психологічної установки проявляється в бажанні керувати іншим, добиватися свого, отримати перевагу. **Когнітивний** — у відсутності бажання розуміти іншого, подивитися на ситуацію його очима, **операціональний** — в однонаправленості своїх впливів, монологічності поведінки.

У кожному з нас живуть два «Я». «Я» — що любить самого себе, особистісне «Я» — це те, що більшість із нас звикла вважати власне собою. Це те, яким ми себе бачимо. Особистісне «Я» ідентифікується з нашою зовнішністю, нашими успіхами, нашою власністю. Саме це «Я» схильне суперничати з іншими і може відчувати біль та гнів, якщо не отримує бажаного. Воно бажає почувати себе значимим, правим і таким, що керує подіями. Особистісне «Я» змушує людей пробувати вирішувати свої проблеми тільки власними зусиллями і бачить в іншій людині не ціль, не рівну собі цінність, а об'єкт маніпуляцій, кінцевою метою якої є встановлення панування над іншими. Це опис найбільш ЗВИЧНОЇ сторони людської природи.

Для **другого полюсу** характерна моральна установка на партнера як **самоцінність**, установка, котра визнає за ним право бути таким, який він є, і мати власну позицію. Психологічний аспект включає в себе мотиваційний, когнітивний та операціональний компоненти. **Мотиваційний план** реалізується установкою на співробітництво, на рівноправні партнерські стосунки, спільні рішення. **Когнітивний план** — це установка на розуміння іншого, **операціональний** — установка на реалізацію діалога.

Інша сторона людської природи — вище «Я», яке існує в кожному з нас як іскра Божжа. Це друге «Я» — прозірливе буття в

собі, протилежність першому, воно становить глибину душі, на якій відклалися сліди вселюдської долі і яка ріднить людей один з одним через цю долю. Самолюбиве «Я» — поверхня людської душі, психіки, воно спрямоване на видимість, на те, чим «Я» відрізняюся від інших. Ми не бачимо це вище «Я», тому що сліпо ототожнюємо себе з особистісним «Я», яке затьмарює, закриває вище «Я». Це можна порівняти зі спробою побачити зірки вдень. Вони й надалі у всесвіті, але їх не видно через світло сонця. Тільки після заходу сонця ми бачимо ці небесні світочі.

На жаль, людина всіма силами прагне утвердити перше, особистісне «Я», топче ногами при цьому інших. З іншого боку, якраз вище «Я» відображає самоцінність, самодостатність людини, через яке вона пов'язана з коріннями буття і через ці коріння з іншими людьми. Це та частина другого «Я», індивідуалізований центр, з допомогою якого ми відчуваємо Бога і входимо в більш глибокий контакт із ним. Коли ми уникаємо егоцентризму (мракобісся власного возвеличення і обожнювання), ми стаємо провідниками Божественної любові і мудрості, і це робить нас усіх РІВНИМИ і так схожими один на одного.

Між цими полюсами — «інший як цінність» і «інший як за-сіб» — розміщуються п'ять установок на взаємодію: співдружність, партнерство, суперництво, маніпуляція, домінування [9].

Однак на характер орієнтації людини в ситуації її соціальної взаємодії справляють вплив і її **особистісні особливості**, які задають її індивідуальну схильність до переважного прийняття тих чи інших орієнтацій.

Проблеми, пов'язані зі сприйняттям і відображенням конфліктної взаємодії, ми будемо розглядати, виходячи з того, що образ ситуації, який є регулятором поведінки людини в конфлікті, — це відносно цілісне відображення суті протиріччя, загальної «розстановки сил», власних можливостей і можливостей оточення, й особистості в цілому і т. д. Дослідження показують, що люди сприймають

конфліктні ситуації, учасниками яких вони є, скоріше в людському вимірі — «я — в ситуації» і «він — в ситуації».

Нагадаємо, що сприйняття ситуації має **афективну забарвленість** і це проявляється в переживанні учасниками конфлікту тих чи інших **почуттів і емоційних станів**, які стають для них частиною **загального образу** конфліктної ситуації.

Як уже зазначалося, самоіснування конфлікту як соціально-психологічного явища ставиться в залежність від **суб'єктивного** відображення події його учасниками. В конфліктній ситуації для вибору ефективної лінії поведінки (як і для адекватного вирішення ситуації в цілому) партнери мають особливу потребу у взаєморозумінні внутрішнього смислу подій, що відбуваються. Тим не менш вони рідко вдаються до відкритого спілкування. Основний бар'єр на цьому шляху — свідомий і несвідомий захист себе самого. **Свідомий** захист пов'язаний з побоюванням, що отримана супротивником інформація буде використана ним у своїх цілях. **Несвідомий** — з актуалізацією захисних механізмів. Загальна напруженість ситуації, незадоволеність партнером, який не поділяє її точки зору, продукує у людини очікування негативного зворотнього зв'язку, який за даними досліджень, сприяє актуалізації захисних механізмів особистості, провокує відчуження, **несприйняття навіть конструктивної інформації** [6, 241 с.]. Людина інтуїтивно підозрює, що її негативні оцінки викликають у партнера відповідні негативні реакції, тому уважна в прояві свого відношення.

Однією із фундаментальних характеристик образу партнера в конфлікті є **пристрасність**.

Об'єктом, який викликає її прояв, може стати будь-яка зона образу іншого — інтерпретація його поведінки, його мотивів і особистісних особливостей. Коли ж підвищується **адекватність образу партнера** в конфліктній ситуації, це дозволяє вибудувати більш

точно свою поведінку по відношенню до нього. Поширена точка зору, у відповідності з якою «більш адекватне і точне міжособистісне сприйняття само по собі приводить до подолання конфліктів» [6, 241 с.].

4.7. Види впливу і техніка боротьби між учасниками взаємодії

Як уже згадувалося, предметом вивчення конфліктологів є, в основному, два варіанти взаємодії в конфлікті — **конкурентна**, спрямована на досягнення власних цілей за рахунок партнера, і **кооперативна**, яка ґрунтується на спробі домовитися. Яким чином реалізуються ті чи інші стратегії?

В будь-якому випадку процес взаємодії є серією взаємоспрямованих, обоюсторонніх інтеракцій, в ході яких учасники конфлікту або пробують справити односторонній вплив на іншу сторону, або будують своє спілкування таким чином, що самі виявляються відкриті впливу партнера, підтримуючи з ним діалог. Результат цього діалогу може бути наперед невідомим їм обом і **народжується в процесі спілкування і спільного пошуку**.

Об'єктом впливу стають мотиви партнера, його цінності, уявлення про ситуацію, що склалася, його емоційні стани і т.д.

Проблеми психологічного впливу є предметом ряду публікацій [25,13,9], на основі яких складені таблиці видів впливу і видів психологічного протистояння впливу (табл. 1, 2).

Психологічний вплив визначається авторами як вплив на стани, думки, почуття і дії іншої людини за допомогою виключно психологічних засобів, а відповідно, протистояння чужому впливу — як опір впливу іншої людини за допомогою психологічних засобів [25].

Таблиця 1. Види психологічного впливу

Види впливу	Визначення	Засоби впливу
1. Переконання	Свідомий гументований вплив на людину з метою зміни її судження, відношення, намірів, рішення	Пред'явлення адресату ясних, чітко сформульованих аргументів у прийнятному для нього темпі і в зрозумілих для нього термінах (метод розгортання аргументації). Відкрите визнання як сильних, так і слабких сторін запропонованого рішення, яке дає адресату зрозуміти, що ініціатор сам бачить обмеження цього рішення, отримання згоди на кожному кроці доказу (метод позитивних відповідей Сократа)
2. Самопросування	Відкритий прояв свідчень своєї компетентності і кваліфікації для того, щоб бути гідно оціненим, завдяки чому отримати переваги при доборі кандидатів, призначень на посаду	Реальна демонстрація своїх можливостей. Пред'явлення дипломів, сертифікатів, офіційних відгуків, патентів, друкованих робіт. Розкриття своїх особистих цілей. Формулювання своїх запитів та умов
3. Навіювання	Свідомий неаргументований вплив на людину або групу людей, який має метою зміну їх стану, відношення до чогось і схильність до певних дій	Особистий магнетизм, авторитет. Впевненість вербальної та невербальної поведінки. Чітка «розмірена» промова. Використання умов і обстановки, які посилюють дію впливу (ритуальний дотик, приглушене світло, ритмічні звуки).
4. Зараження	Передача свого стану іншій людині або групі людей, які переймають цей стан або відношення. Передаватися або засвоюватися стан може як довільно, так і недовільно	Висока енергетика власної поведінки. Артистизм при виконанні дії. Інтригуюче втягнення партнера у виконання дії. Поступове нарощування інтенсивності дії. Індивідуалізований погляд в очі. Дотик і тілесний контакт

Види впливу	Визначення	Засоби впливу
5. Пробудження імпульсу до наслідування	Здатність викликати прагнення бути подібним до себе. Прагнення наслідувати (копіювання чужої поведінки і способу мислення, як довільне так і недовільне)	Публічне визнання, демонстрація високих взірців майстерності. Приклади доблесті, служіння ідеї, милосердя. Новаторство. Особистий магнетизм. «Модна» поведінка і оформлення зовнішності. Заклик до наслідування
6. Формування схильності	Розвиток у адресата позитивного до себе відношення	Прояв ініціатором власної непересічності і привабливості. Висловлювання приємних думок про адресата, надання йому послуг
7. Прохання	Звернення до адресата з проханням задовольнити потреби, бажання ініціатора впливу	Ясні і ввічливі формулювання. Прояв поваги до адресата, до його права відмовити в проханні, якщо це суперечить його власним цілям
8. Примус	Вимога виконувати розпорядження ініціатора, підкріплене відкритими погрозами (або прихованими)	Накладання обмежень, які не підлягають обговоренню. Залякування можливими наслідками. Погроза покаранням, в грубих формах – фізичною розправою
9. Деструктивна критика	Висловлювання образливих суджень, думок про людину або грубе агресивне засудження, «приниження або висміювання» його справ і вчинків (так, щоби людина не змогла зберегти обличчя; це відволікає його сили на боротьбу з негативними емоціями, віднімає віру в себе)	Приниження партнера, висміювання того, що адресат не в змозі змінити: зовнішності, соціального походження, швидкості реакцій, тембру голосу. Висловлювання справедливих критичних зауважень, коли адресат перебуває в стані «приголомшеності» і пригніченості

Види впливу	Визначення	Засоби впливу
10. Ігнорування	«Навмисна» неувага до партнера, його висловлювань і дій. Найчастіше сприймається як нехтування і неповага до себе	Демонстративне пропускання слів партнера «повз вуха». Присутність партнера не помічається. Невиконання обцянок, запізнення (або відсутність) спроб щось пояснити. Мовчання, відсутній погляд у відповідь на запитання або висловлювання партнера. Раптова зміна теми розмови
11. Маніпуляція	Приховане від адресата спонукання до переживання ним певних станів, зміна відношення до чогось, прийняття рішення і виконання дій, необхідних для досягнення ініціатором своїх цілей. При цьому важливо, щоб адресат вважав ці думки, почуття, рішення і дії своїми власними, а не «наведеними» ззовні і визнавав себе відповідальним за них	Порушення особистого простору шляхом тісного наближення або дотик. Різде прискорення або уповільнення темпу мови. Подразнювальні висловлювання (тебе легко «вивести з рівноваги»). «Навряд чи зможеш ти це зробити». «Невинна» омана. Замасковані під випадкові і малозначущі висловлювання «обмовляння і наклеп», які можуть бути сприйняті як такі тільки ніби по непорозумінню. Перебільшена демонстрація своєї слабкості, відсутність досвіду «пришелепкуватості» для того, щоб пробудити в інших прагнення допомогти, зробити за ініціатора його роботу. «Невинний» шантаж (натяк на те, що зробив адресат колись в минулому, згадування «старих гріхів тещо»)

Таблиця 2.*Види психологічного протистояння впливу*

Види протистояння впливу	Визначення
1. Контраргументація	Свідома аргументована відповідь на спробу переконання, яка осперює, «розбиває» докази ініціатора впливу
2. Конструктивна критика	Підкріплене фактами обговорення цілей, засобів і дій ініціатора впливу і обґрунтування їх невідповідності умовам і вимогам адресата
3. Енергетична мобілізація	Спротив адресату спробами нав'язати або передати йому певні стани, відношення, намір, спосіб дій
4. Творчість	Створення нового прикладу, який ігнорує вплив взірця або долає його
5. Ухилення	Прагнення уникати будь-яких форм взаємодії з ініціатором впливу, в тому числі – і випадкових особистих зустрічей та зіткнень
6. Психологічна самооборона	Застосування мовних формул та інтонаційних засобів, які дозволяють зберегти твердість духу і виграти час для обдумування подальших кроків в ситуації деструктивної критики, маніпуляцій тощо
7. Ігнорування	Дії, які свідчать про те, що адресат спеціально не помічає або не бере до уваги слів, дій і виявлених ініціатором впливу почуттів
8. Конфронтація	Відкрите і послідовне протиставлення адресатом своєї позиції і своїх вимог ініціатору впливу
9. Відмова	Висловлювання адресатом незгоди виконувати прохання ініціатора впливу

Використовуючи ці засоби впливу і протистояння цьому впливу, людина прагне подолати суперечливу ситуацію, яка склалася у стосунках з партнером.

При цьому, якщо такі форми впливу, як навіювання, переконання і прохання, можуть використовуватися як в діалозі рівноправних партнерів, так і в випадку тиску на партнера, то примус, деструктивна критика, ігнорування і маніпуляція відображають методи «боротьби», спрямовані на «перемогу» над партнером.

Порівнюючи діалог і тиск на партнера як засоби подолання протиріч, треба зазначити, що можливі відмінності між ними пов'язані з тим, що хоч в будь-якому випадку партнери прагнуть справити вплив один на одного, але у випадку «боротьби» учасники конфлікту фактично не визнають права іншого на прийняття цього впливу і не перебирають засоби свого впливу один на одного.

Характерний і той факт, що, як не дивно, прийоми боротьби отримали більш детальне висвітлення в роботах різних спеціалістів [6].

Так, польський вчений Т. Котарбинський, обмірковуючи різноманітні методи і прийоми боротьби, акцентує увагу на головному, що лежить в їх основі — «створи труднощі супротивнику». При цьому сторони використовують різні методи, мета яких «або перемогти, або зірвати успішність можливої протидії з боку супротивника, або хоча б, не отримавши перемоги, не дати перемогти і супротивнику» (Цит. за: 6, С. 224).

Які конкретні прийоми має на увазі автор? Створення умов свободи маневру для себе і максимальне обмеження свободи противника, протидія концентрації сил противника, їх розчленування (наприклад, розпалювання конфлікту між членами колективу, проти якого ведеться боротьба, використання методу «зволікань», методу погроз, прийому «захоплення зненацька», «заманювання в пастку» та ін).

Н. М. Коряк розглядає тип прийомів, який ґрунтується на створенні загрози Я-концепції опонента, його уявленням про себе. Психологічний тиск здійснюється шляхом маніпулювання почуттям страху (наприклад, страх виявитися в дурному або принизливому становищі), почуттям невпевненості в собі, провини і т. д.

4.8. Моделі розвитку міжособистісної конфліктної ситуації

Сприйняття та інтерпретація ситуації стає основою її визначення, яке, в свою чергу, задає вибір способу реагування людини на ситуацію.

Конфліктна взаємодія розвивається на фоні певного ситуаційного контексту, який включає в себе загальний кооперативний або конкурентний характер взаємодії сторін, умови протікання конфлікту, наявність третіх сил, що сприяють посиленню або послабленню конфлікту, а також попередній досвід взаємодії сторін.

Важливим фактором, який визначає установку людини на той чи інший тип взаємодії з партнером в конфлікті є попередній досвід стосунків. Решта компонентів ситуаційного комплексу відіграє роль фону, умов, які набувають того чи іншого значення, відіграють або не відіграють свою роль в залежності від досвіду попередніх стосунків сторін.

Можна виділити три принципових попередніх типи стосунків сторін.

Перший тип: між сторонами фактично не було серйозних розбіжностей або ці розбіжності успішно долались. Цей позитивний досвід дозволяє їм розраховувати на те, що і в новій ситуації протиріч вони знайдуть спільну мову і домовляться.

Другий тип: сторонам не завжди вдавалося досягнути згоди і повністю долати протиріччя. Цей досвід зафіксований в їх уявленнях, що вони не завжди знаходять спільну мову — «Ми по-різному дивимося на різні речі».

Третій тип: це ситуація, коли попередні стосунки сторін включають в себе не тільки досвід невизначених розбіжностей, але й досвід негативної емоційної взаємодії; в попередніх конфліктних ситуаціях вони не тільки не розуміли один одного, але це непорозуміння супроводжувалося негативними емоціями, ворожістю, неприязню.

Таким чином, досвід попередніх стосунків учасників конфлікту актуалізується в різних типах установок стосовно нової ситуації їх розбіжностей:

- позитивна установка на досягнення згоди;
- невизначена установка, пов'язана з відсутністю впевненості у можливості домовленості;
- небажання домовлятися, актуалізація негативних емоцій.

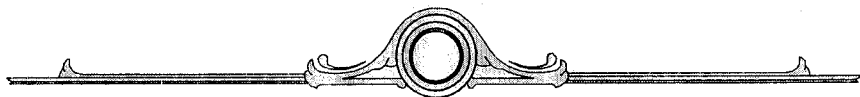
Установки учасників конфлікту, в свою чергу, починають визначати характер їх взаємодії.

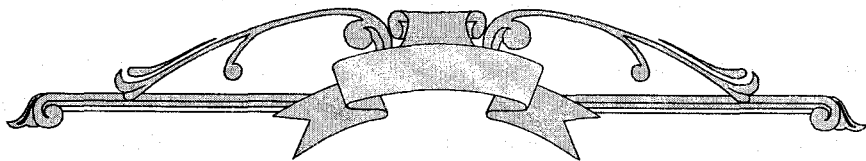
4.9. Цілі учасників конфліктів

Що буде ціллю учасників конфлікту в **першому випадку**? Домовитися, але не просто домовитися, а прийти до взаєморозуміння: «Мені мало, щоб було по-моєму, я хочу, щоб ти зрозумів мене, тому що тільки в цьому випадку я можу бути впевнений, що це непорозуміння між нами пройде безслідно, не буде мати негативних наслідків».

Метою учасників **другого конфлікту** буде просто вирішити проблему. Але не обов'язково при цьому розуміти один одного або прийти до згоди: «У вас своя точка зору, у мене своя, давайте якось вирішувати проблему».

Метою учасників **третього конфлікту** може стати прагнення перемогти. Їх минулі конфлікти, недовolenості, пов'язані з ними негативні почуття і їх актуалізація в новій ситуації приводить до бажання довести своє, «поставити на місце», взяти гору. Емоційні відношення учасників конфлікту до того, що відбувається, часто свідчать що йде боротьба за минуле...





РОЗДІЛ 5

МІЖСОБИСТІСНІ І ГРУПОВІ КОНФЛІКТИ

Від служіння чужому егоїзмові свого не меншає.

Авессалом Підводний

Не нехтуй ворогами, вони першими помічають твої помилки.

Антисфен

Людські чвари не тривали б так довго, якби вся провина була на одній стороні.

Ф. Ларошфуко



5.1. Особливості міжособистісних конфліктів

Конфлікти в міжособистісних стосунках мають таку ж давню історію, як і саме людство. Деякі автори вважають, що міжособистісні конфлікти — це непродуктивний прояв міжособистісних стосунків, а тому вони небажані; інші схиляються до протилежної думки: в конфліктах міститься деяке позитивне, конструктивне начало, і що, як мінімум, цим треба скористатися для досягнення певних результатів або навіть спеціально проектувати конфлікти, щоб отримати корисні результати.

Людина живе серед людей і, хоче вона того чи ні, повинна вступати у взаємини з іншими для того, щоб реалізувати свої цілі, потреби бажання. Саме тому міжособистісні стосунки є **полем постійного зіткнення і узгодження інтересів, ареною самоствердження**, — іншими словами, це типова форма стосунків між людьми.

Один іде до ближнього, тому що шукає себе, а інший — тому що хотів би загубити себе. Ваша дурна любов до самих себе робить для вас із самотності в'язницю

Ф. Ніцше

Іноді сама людина стає ініціатором конфлікту, іноді вона потрапляє в епіцентр конфлікту неочікувано для самої себе, а нерідко буває й так, що самі обставини змушують людину втягуватися в конфлікт, який розгорівся між іншими. У всіх ситуаціях такого характеру можна помітити два взаємопов'язаних аспекти. Перший — це **змістовий бік конфлікту**, тобто предмет спору, питання, яке викликає розбіжність. Інший аспект — це **психологічний бік конфлікту**, пов'язаний з особистісними особливостями його учасників,

з їх особистими взаємостосунками, з їх емоційними реакціями на причини конфлікту, його перебіг і один на одного. Ось ця сторона і є специфічною рисою міжособистісних конфліктів, на відміну від конфліктів соціальних, політичних, трудових і т. д.

Міжособистісні конфлікти мають відмінні особливості, які зводяться до таких:

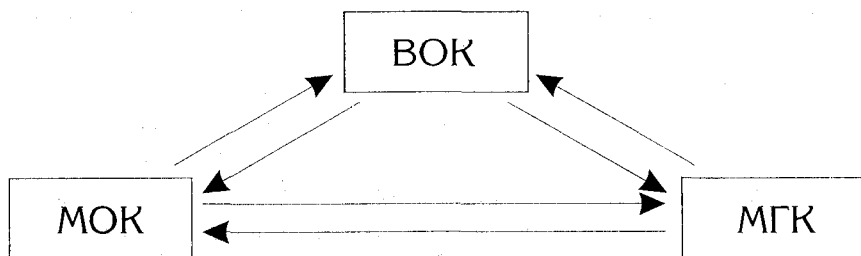
- в міжособистісних конфліктах протиборство людей відбувається безпосередньо, віч-на-віч, на основі зіткнення їх особистих мотивів;
- міжособистісні конфлікти для обидвох сторін є своєрідним «полігоном» перевірки характерів, темпераментів, прояву здібностей, інтелекту, волі й інших індивідуально-психологічних особливостей;
- міжособистісні конфлікти вирізняються високою емоційністю й охопленням практично всіх сторін стосунків між людьми як конфліктуючими суб'єктами;
- міжособистісні конфлікти віддзеркалюють прагнення людей до ствердження ідеї, яку вони захищають, принципу, вчинку самоствердження;
- в міжособистісних конфліктах часто емоційна сторона затьмає змістову.

Міжособистісний конфлікт може бути визначений як ситуація протистояння учасників, які сприймають і переживають її як значиму психологічну проблему, яка потребує свого вирішення і викликає активність сторін, спрямовану на подолання виниклого протиріччя і вирішення ситуації в інтересах обидвох або однієї із сторін.

Міжособистісні конфлікти тісно пов'язані з іншими типами конфліктів. Зокрема, міжособистісні конфлікти впливають з внутрішньоособистісних (суперечливі тенденції всередині самої людини ведуть до зіткнення з іншими людьми). Часто людина, не

знаходячи відповіді на запитання, що її хвилює, починає думати, що в цьому **винні інші люди**, які загнали її в безвихідне становище, внаслідок чого вона починає поводити себе неадекватно: висуває по відношенню до оточення несправедливі (але їй вони здаються цілком справедливими) претензії, пред'являє їм не виправдані вимоги. Люди, які контактують з нею, сприймають таку поведінку як замах на їх інтереси і вступають з нею в конфлікт. Таким чином внутрішньоособистісний конфлікт переростає в міжособистісний.

З другого боку, міжособистісні конфлікти включені в зіткнення іншого рівня — міжгрупові, коли вони розростаються і втягують в своє коло інших людей. До учасників конфлікту можуть примкнути і їх прихильники з обох сторін. А коли конфлікт розгоряється навколо питання, вирішення якого може позначитися на інших людях або навіть на цілих організаціях, то вони теж починають брати в ньому участь. В результаті конфлікт, почавшись як міжособистісний, стає міжгруповим.



Вказані типи конфліктів: внутрішньоособистісні [ВОК], міжособистісні [МОК] і міжгрупові [МГК] — впливають один з одного і зумовлюють один одного, створюючи структуру кола [14, С. 127–129].

5.2. Причини міжособистісних конфліктів

Для виявлення причин конфліктів потрібний всесторонній і глибокий аналіз як дій, позицій і психологічних особливостей його учасників, так і обставин, що виникають в ситуації їх взаємодії.

Сутнісна природа конфлікту визначається в контексті **теорії людських потреб**, одним з авторів якої є **К. Ледерер**. Ця теорія відображає **мотиваційний** підхід до вивчення причин конфлікту.

Основним в теорії є положення про те, що всім людям і спільнотам властиві **універсальні соціальні потреби**, до яких відносяться — потреба в **безпеці, визнанні, ідентичності, незалежності в прийнятті рішень, самореалізації і розвитку власного соціокультурного потенціалу**. В основі міжособистісних конфліктів, таким чином, лежить ущемлення, фрустрація (психічний стан, викликаний об'єктивними труднощами, які неможливо подолати на шляху досягнення цілі; переживання невдачі або неадекватне задоволення людських потреб, які і складають реальну людську особистість як активного суб'єкта соціального процесу). В цьому контексті виникає запитання: що служить причиною конфліктних ситуацій — природа людських потреб чи недостача засобів для їх задоволення?

Згідно з теорією, суперництво між людьми виникає як породження обстановки «дефіциту засобів», в якій проходить боротьба за задоволення потреб, або як результат дій, цілі яких не пов'язані з потребами, а продиктовані лиш інтересами. Крім того, міжособистісні конфлікти часто породжуються потребами і бажаннями, **прихованими в глибинах людської душі** (бажання безпеки, незалежності, приналежності). Причинами багатьох міжособистісних конфліктів, з точки зору теорії, можуть бути і **неадекватно усвідомлені потреби**. Люди спочатку займають певні позиції, а потім зосереджують зусилля на захист цих позицій, **замість того, щоб визначити приховані потреби та інтереси, що змусили їх зайняти ці позиції**.

На практиці при аналізі конфліктів достатньо корисним виявляється підхід, запропонований **В. Лінкольном**. Він виділяє причинні фактори конфліктів, які поділяються на 5 основних типів: інформаційні, поведінкові, ціннісні, структурні, фактори відносин.

1. Інформаційні фактори:

- неповні і неточні факти, включаючи питання, пов'язані з точністю характеристики проблеми;
- плітки, дезинформація;
- передчасна інформація та інформація, передана із запізненням;
- ненадійність джерел інформації, експертів, свідків;
- сторонні факти, спірні питання правил, порядку, стереотипних дій.

2. **Поведінкові фактори** — зайвість, грубість, непередбаченість, егоїстичність та інші характеристики поведінки, які відкидає одна зі сторін. Найбільш типовими поведінковими факторами, які зумовлюють конфліктні ситуації, є:

- прагнення до переваги над суперником;
- прояв агресивності;
- прояв егоїзму.

В якості поведінкових факторів можуть виступати випадки, коли хтось:

- загрожує нашій безпеці (фізичній, соціальній, фінансовій, емоційній);
- підриває нашу самооцінку;
- не виправдовує позитивних очікувань, порушує обіцянки;
- постійно відволікає нас, викликає стрес, незручності, дискомфорт;
- поводить себе непередбачено, грубо, викликає страх.

3. Фактори відносин — незадоволеність у стосунках між сторонами. Часто така незадоволеність породжується не тільки взаємодією, що склалася, але й неприйнятністю для одної зі сторін пропозицій щодо подальшого розвитку.

Важливими факторами стосунків є:

- внесок сторін у відносини, баланс сил;
- важливість стосунків для кожної зі сторін;
- сумісність сторін у плані цінностей поведінки, особистих або професійних цілей і особистого спілкування;
- відмінності в рівні освіти;
- історія стосунків, негативний осад від минулих конфліктів, рівень довіри й авторитетності;
- цінності груп, до яких належать сторони, їх тиск на відношення сторін.

4. Ціннісні фактори — до них відносяться принципи, які проголошуються або відкидаються, яких ми дотримуємося і якими ми нехтуємо, про які ми забуваємо або свідомо порушуємо, принципи, наслідування яких інші очікують від нас, а ми від них.

Цінності можуть відрізнятися **за силою дії** і **за важливістю**. Як правило, вони описуються як:

- особисті системи вірувань і поведінки (упередження, пріоритети, переваги);
- групові (професійні) традиції, цінності, норми;
- релігійні, культурні цінності;
- традиційні системи переконання і пов'язані з ними очікування; уявлення про правильне і неправильне, погане, хороше, способи і методи оцінки і т. д.

5. Структурні фактори — відносно стабільні обставини, які існують об'єктивно, незалежно від нашого бажання, які важко або навіть неможливо змінити. Для їх подолання необхідні великі ресурси: матеріальні, фізичні, інтелектуальні.

Будь-який міжособистісний конфлікт розгортається на фоні структурних факторів, які є зовнішніми по відношенню до нього, але суттєво впливають на його перебіг:

- влада, система управління;
- різноманітні соціальні норми;
- релігії, традиції, правила гри й інші стандарти поведінки, включаючи етичні норми.

Віднесення конфлікту до того чи іншого типу дозволяє вживати заходи для їх усунення ще на початковому етапі. Так, у випадку виникнення конфліктів на основі факту інформації достатньо забезпечити ефективну комунікацію і притік актуальної інформації нейтралізує зіткнення протилежних сторін у конфлікті.

Однак у реальних конфліктних ситуаціях, як правило, одночасно діють декілька факторів, тому завдання зводиться до того, щоб їх проаналізувати і до кожного фактору знайти окремий підхід і принаймні спробувати не дати йому «розгорнутися», переорієнтувавши його в конструктивне русло.

5.3. Класифікація міжособистісних конфліктів

Для того, щоб навчитися запобігати виникненню конфліктів, а коли вони вже виникли — ефективно регулювати, доцільно буде класифікувати їх за різними параметрами, враховуючи тип функціонального прояву, сфер існування, про що і піде мова в даному пункті.

За сферами існування конфлікти поділяються на ділові, сімейні, побутові та інші.

Нашу увагу привернули два типи конфліктів цієї сфери — **діловий і сімейний**, оскільки саме вони відзначаються високим рівнем

значимості для конфліктуючих сторін, високою частотою їх виникнення і складністю урегулювання.

Сфера міжособистісних стосунків, для якої характерні напруження і конфлікти — це робота і взаємодія людей в організації. Персональні конфлікти найчастіше в даній сфері виникають по лінії **«вертикалі»**, тобто у стосунках керівника і підлеглого, принаймні набагато частіше, ніж по **«горизонталі»** (при взаємодії з колегами).

Проблеми в стосунках підлеглих і керівників традиційно описуються як наслідок прагнення керівників до контролю за діяльністю підлеглих і зумовленого цим відповідного спротиву з іншого боку. Потенційні умови виникнення цього виду конфлікту пов'язані з неузгодженістю позицій керівників і підлеглих відносно **зони допустимості контролю**, оскільки **керівники зацікавлені в його можливому збільшенні, тоді як підлеглі, навпаки, прагнуть до автономії.** »Поки одна людина має владу над іншою (незалежно від природи стосунків), завжди є можливість того, що прояв цієї влади буде розглядатися як спірний або необґрунтований. Конфлікт виникає внаслідок того, що утворює законний і обґрунтований прояв влади» [6, 97 с.]. Курт Левін у концептуальних описах міжособистісних конфліктів акцентував увагу на тому, що кожному індивіду природньо властиве бажання адекватно задовільнити свої індивідуальні потреби, які є значимими для нього. Умовою задоволення індивідуальних потреб є достатній простір вільного руху всередині групи — не має значення сім'я це чи професійна діяльність. Конфлікт якраз і виникає тоді, коли людина не може задовільнити значимі для неї потреби, не порушуючи права та інтереси членів групи. Даний аспект взаємодії індивіда і групи в значній мірі залежить від того, наскільки він здатний пристосуватися до групи, які норми і цінності панують у групі і наскільки група відповідає його очікуванням щодо задоволення власних потреб.

Е. Берн зазначав, що кожна людина входить в групу з такими **обов'язковими особливостями:**

- біологічні потреби;
- психологічні потреби;
- наміри;
- минулий досвід;
- пристосувальні здібності.

Саме ці особливості дають можливість використовувати членів групи як у добрих, так і в злих намірах, вони здатні унеможливити повне розкриття потенціалу особистості. Спілкування і навіть просто присутність інших людей надають багато можливостей для задоволення потреб, і всі люди інтуїтивно або свідомо набувають уміння брати якнайбільше користі із свого членства в групі. Успіх або неуспіх у цьому плані залежить від того, який **сценарій** (підсвідомий життєвий план) лежить в основі поведінки людини і як вона намагається його здійснити. Саме цей сценарій закликає інших людей реагувати бажаним чином. **Саме сценарій, формування якого відбувається з 3 до 5 років і який індивідом не усвідомлюється, визначає, як індивід використовує свої здібності і задовільняє найбільш значимі потреби.** Сценарій зумовлює специфіку взаємодії індивіда з членами групи (а також у сім'ї). На думку Е. Берна [4, 199 с.], сценарій завжди пов'язаний з **маніпуляцією** іншими людьми, тому його перша потреба — це підбір певних акторів, яких можна втягнути в свої ігри. Із тих, хто схильний грати, індивід підбирає виконавців головних ролей у своєму сценарії. Це одна із найважливіших причин вибору супутника життя. Для успішного втілення цей вибір повинен бути **взаємним і комплементарним** (тобто бути доповненням до власного «Я»). Індивід, у якого достатньо високий потенціал адаптивності (пристосування), яка залежить від точності оцінки ситуації, розсудливо оцінює оточення у відповідності з досвідом і спостереженнями в групі з метою найбільш повного

задоволення потреб свого сценарію. Якщо сценарій спонукає його зайняти певну посаду, він прокладає свій шлях обережно і заздалегідь оцінює небезпеку різних угруповань.

З другого боку, він демонструє гнучкість у стосунках з іншими, тобто готовність видозмінювати елементи свого сценарію або навіть жертвувати ним, тобто готовий відмовитися від власних ігор на користь тих ігор, які використовуються в групі. Це означає, що індивід відмовився від деяких своїх індивідуальних схильностей на користь групової згуртованості і що він діє у відповідності з груповими канонами. Таким чином, можна зробити висновок: індивід, який володіє високим рівнем адаптивності і здатний узгоджувати особливості свого сценарію та пов'язані з ним найбільш значимі потреби з основними тенденціями, цінностями, нормами і канонами, що панують в групі, і відповідає певним очікуванням щодо нього з боку групи, спроможний не тільки уникати напружених «точок» у своїх стосунках з групою, а й успішно долати зіткнення і протиріччя, в які він потрапляє. І навпаки, якщо в основі поведінки учасників взаємодії лежать **відмінні домінуючі цінності**, вони можуть вступати в протиріччя один з одним і породжувати конфлікти (так звані ціннісні конфлікти). І, нарешті, люди нерідко схильні «переконувати» один одного, нав'язуючи свої погляди, смаки, точки зору, що в кінцевому результаті веде до конфліктів.

Ще один поширений вид міжособистісних конфліктів, який належить до діяльнісної сфери — це **рольові конфлікти**, що виникають через порушення норм і правил взаємодії. Норми і правила є невід'ємною частиною взаємодії, її регуляторами, без яких вона виявляється неможливою. **Свідоме ж порушення норм і правил пов'язане з бажанням їх перегляду.** Це означає, що на певному етапі взаємодії попередній рівень взаємовідносин починає не влаштовувати одну зі сторін, накладаючи обмеження на її **«простір вільного пересування»** для задоволення своїх персональних потреб,

які з часом могли пережити певну трансформацію. Це, як правило, конфлікти між персоналом **по лінії горизонталі** у зв'язку з перерозподілом функцій, обов'язків, рівня домагань, запитів індивідів, їх особистісними якостями. Особливе значення для розуміння природи конфлікту в даному випадку має аналіз **мотивів діяльності** людей в організації: що їх утримує, чи задоволені вони своїми кар'єрними перспективами, чи беруть вони участь як рядові члени у прийнятті рішення, чи задоволені фінансовими ресурсами [14, 137 с.]?

Сім'я — це ще одна сфера, яка відзначається високим рівнем конфліктності. В. Левкович і О. Зуськова ділять всі сім'ї на три основні групи з точки зору рівня конфліктності [25, С. 415–429]:

- стабільні — які справляються з сімейними конфліктами;
- проблемні — частково справляються;
- нестабільні — які не долають конфліктів і мають негативну сімейну орієнтацію.

Автори вважають, що основою сімейних конфліктів є неузгодженість між уявленнями подружжя відносно потреб один одного, **між уявленнями і очікуваннями** одного у ставленні до іншого. З точки зору **конфліктогенності** виділяють декілька сфер життєдіяльності сім'ї. За результатами дослідження авторів, **на першому місці** знаходиться те, що вони називають «культурою спілкування» — дотримання або недотримання подружжям норм повсякденного життя. Далі йде недостатнє задоволення в сімейній взаємодії подружжя, потреби в захисті Я-концепції, яка підтримується задоволенням потреб в коханні, відчуття своєї значущості, почуття власної гідності. **На третьому місці** знаходяться дві основні сфери взаємодії: **рольова**, пов'язана з задоволенням рольових потреб подружжя у відповідності з позиціями матері і батька, чоловіка і дружини, хазяїна і хазяйки; а також та частина життя подружжя, котра пов'язана з **взаємною поінформованістю** про різні сторони життя і особистісні особливості партнера. Для різних типів сімей,

як виявилось, характерні різні типи конфліктів. У групі **стабільних** подружніх пар конфлікти виникають переважно в рольовій сфері з огляду на неоднозначне уявлення про сімейні ролі, однак вирішуються, як правило, конструктивно завдяки сприятливому фону міжособистісних стосунків. Конфлікти в **нестабільних** сім'ях пов'язані головним чином з незадоволеністю потреби в захисті Я-концепції, а також з порушенням норм повсякденного життя. Проблемні пари займають проміжне становище.



Ти жадаєш одруження? Але я запитую тебе: наскільки ти людина, щоби мати право бажати цього? Чи переможеш ти, чи переборов ти самого тебе, чи повелитель почуттів, чи володар своїх чеснот? А чи в твоєму бажанні проявляються звир і потреба? Чи самотність? Чи розлад з самим собою?

Ф. Ніцше

Т. М. Мішина пропонує розрізнати **три основних типи** порушень взаємодії в подружніх парах, внаслідок яких в сім'ї починають домінувати відношення «суперництва», «псевдоспівробітництва» та «ізоляції» [25].

У сім'ях, де переважним типом взаємодії є «суперництво», відношення в цілому носять суперечливий, **дружньо-ворожий характер**; між подружжям постійно відбуваються відкриті зіткнення, сварки, агресивні прояви, взаємодокори. Сімейні ролі партнерів визначені нечітко, внаслідок чого жодний з них не здатний брати на себе відповідальність за пару як ціле. В сферах піклування й опіки, домінування й емоційного прийняття виникають протиріччя, які виливаються в конфлікти.

В ситуації «псевдоспівробітництва» стосунки зовні виглядають рівними з елементами перебільшеного піклування про партнера.

Приводи до виникнення конфліктів лежать поза сімейною сферою і пов'язані з індивідуальними труднощами і проблемами, що виникають у партнерів.

Хороший шлюб ґрунтується на таланті до дружби.

Ф. Ніцше

Якщо судити про любов за звичними її проявами, то вона більше скидається на ворожнечу, ніж на дружбу.

Ф. Ларошфуко

У випадку «ізоляції» стосунки в сім'ї, як правило, не мають явного конфліктного характеру. При зовнішній узгодженості дій партнери емоційно відокремлені один від одного, незацікавлені один в одному, шлюб підтримується якимись іншими перевагами спільного існування. Конфлікти виникають, якщо «межі ізоляції» порушуються або в бік зближення, або в бік ще більшої розбіжності.

Інша сфера сімейної взаємодії — це **відношення батьків і дітей**, яка з огляду на те, що дитина розвивається, поступово набуває самостійності і дорослості закономірно приводить до виникнення протиріч, їх можливого загостреного перебігу, особливо в **підлітковому** віці. Л. Б. Філонов вважає, що підліткам властива своєрідність поведінки, орієнтованої на **«пошук меж допустимого»**, яка виражається в провокуванні, майже свідомому загостренні стосунків, на яке йде підліток, мета якого полягає в тому, щоб дізнатися про можливі реакції на їх поведінку.

Труднощі переходу до нових форм стосунків переживають як батьки, так і діти. Часто вони не готові до розширення прав підлітка в силу збереження інерції «опікунських» стосунків, а також у зв'язку з тим, що зберігається залежність дітей від батьків і їх реальна нездат-

ність та небажання до самостійних дій і вчинків. Нерідко бувають і такі ситуації, коли діти із сім'ї відчувають гостру незадоволеність своїм існуванням і виникають вони, як правило, в таких «авторитарних» сім'ях, які позбавляють дитину необхідної їй самостійності, а також в сім'ях з маніпулятивним характером стосунків батьків з дитиною, **коли бажана батькам поведінка схвалюється, а небажана придушується**. На цій проблемі акцентував увагу і **К. Роджерс**, видатний американський психолог, представник гуманістичної психології.

За Роджерсом, для будь-якої дитини важливо, щоб її любили і приймали інші. Ця **потреба в позитивній увазі** вперше проявляється як потреба маленької дитини в **любові і піклуванні**, а в подальшому вона виражає себе в задоволенні людини, **коли її визнають інші**. На основі цього у дитини починає формуватися основний принцип: «Я (ми) буду любити, поважати і приймати тебе тільки в тому випадку, якщо ти будеш таким, яким я хочу тебе бачити». Фактично з роками, набуваючи досвіду, діти запам'ятовують, що, якщо дії схвалюються батьками, то їх будуть хвалити і любити. І навпаки, якщо вони будуть діяти неправильно і неприйнятно з точки зору батьків, то їх не будуть цінувати і любити. **В таких умовах дитина починає оцінювати себе як особистість тільки з точки зору цінності тих дій, думок, почуттів, які отримують схвалення і підтримку з боку батьків**. Фактично, «бунтарська» поведінка підлітків, яка відповідно забарвлює їх стосунки з батьками, є спробою заглушити батьківський «голос», який відклався на рівні підсвідомості, і бажанням **визначитися і добиватися свого**, а не відповідати стандартам інших. Усвідомлюючи існування певних очікувань стосовно того, що їм «необхідно» робити, вони тим не менше **хочуть навчитися довіряти собі і своїм судженням**, а не піддаватися вимогам, які існують поза їх інтересами, що, власне, і забезпечує основу для їх подальшого становлення як повноцінних дорослих. Небажання батьків бачити в своїх дітях дорослих, відповідальних, самостійних особистостей

і стає причиною конфліктних ситуацій. Окрім того, необхідно враховувати і той факт, що прискорення темпів соціального розвитку приводить до поглиблення розриву між поколіннями, що в умовах нестабільності і різних соціальних змін робить батьків і дітей представниками не просто різних культур, але й різних «світів».

Таким чином, на основі вищесказаного можна дійти певних висновків стосовно того, чим є конфлікт як явище суспільного життя і які функції він виконує в тому чи іншому середовищі. Оскільки усунути конфлікт неможливо (та й не потрібно, позаяк в більшості випадків таке усунення — **не що інше, як придушення**), основною метою його вивчення є виявлення факторів, які визначають сутнісні характеристики конфлікту і визнають його розвиток деструктивним або конструктивним шляхом.

Перебіг і засоби вирішення конфліктів деструктивного і конструктивного спрямування суттєво відрізняються, як відрізняються і типи соціальних взаємозв'язків, що породжують конфлікти:

- відмінна риса деструктивного міжособистісного конфлікту, який передбачає конфронтацію сторін — тенденція до розширення та ескалації, внаслідок чого конфлікт часто стає незалежним від тих причин, які його породили, і може породжуватися і після того, як ці причини вже вичерпані, знецінені і забуті;
- відмінна риса продуктивного міжособистісного конфлікту — спільна концентрація зусиль сторін на вирішенні конфліктних проблем, що аналогічна процесу творчого мислення. Як і вирішення творчих завдань, продуктивний конфлікт проходить ті ж етапи: від пізнання проблеми і невдалих спроб вирішити її традиційними засобами через фрустрацію і дискомфорт до «осаяння», яке дозволяє побачити проблему в новому ракурсі і знайти її нове вирішення [20, 101 с.].

І конструктивний, і деструктивний конфлікти виконують певні функції в тому чи іншому середовищі, групі, а також у стосунках між людьми.

До **позитивних функцій** конфліктів відносять дієво-впливові заходи на особистісно-суспільні відносини, які:

- відіграють інформаційно-пізнавальну роль, в процесі конфлікту учасники краще пізнають один одного через взаємодію, об'єднують людей через спільні ситуації;
- знімають напругу, накопичення якої тільки загострює стосунки;
- встановлюють більш чіткі межі між групами, сприяють групованню однодумців;
- сприяють зменшенню ворожості і послабленню напруги, виконують сигнальну функцію, привертаючи увагу до необхідності змін, що здатні удосконалити суспільні відносини;
- формують більш чіткі централізовані структури, відповідальні за прийняття рішення;
- стимулюють розвиток особистості, виховання у людей почуття відповідальності, усвідомлення ними своєї значущості;
- в процесі виникнення критичних ситуацій виявляються неприйнятні до того достоїнства та недоліки людей за їх моральними якостями (принциповість, професіоналізм, стійкість, лідерські якості);
- понижують синдром покірності, стимулюють активність людей;
- стримують конфлікт (точне знання порівняльної сили обох сторін, яке може бути отримане тільки внаслідок самого конфлікту, змушують противників оцінювати шанси на перемогу, зіставляти свої сили, утримуючись від прямої боротьби і загострення ситуації і в останній момент йти на поступки).

До **негативних функцій** конфліктів відносять:

- погіршення мікроклімату в колективі, пониження продуктивності праці;
- неадекватне сприйняття та нерозуміння один одного конфліктуючими сторонами;

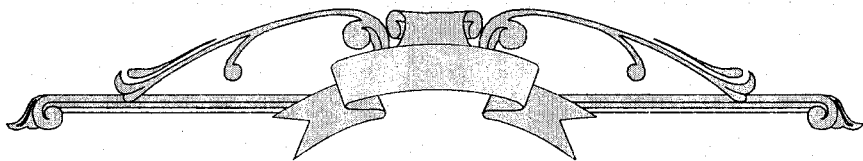
- послаблення співробітництва між конфліктуючими сторонами в ході конфлікту і після нього;
- конфронтаційні прояви в стосунках, які спрямовані більше на перемогу, ніж на вирішення проблем для обох;
- моральні та матеріальні витрати на вирішення конфлікту тощо.

Окрім того, Козер, аналізуючи конфлікт між особистостями і групами (мікросоціальний рівень), перш за все вказував на необхідність встановлювати різницю між конфліктом та ворожими почуттями і установками. Під власне конфліктом Козер пропонує розуміти «боротьбу» з приводу цінностей і домагань, через дефіцит статусу, влади і засобів, в якій цілі противників повинні бути нейтралізовані, «ущемлені» або лімітовані їх суперниками. Виходячи з цього, Козер ділить конфлікти на «реалістичні» і «нереалістичні», в основі чого лежить відмінність між конфліктом як засобом досягнення певного результату і конфліктом як самоціллю. Оскільки **конфлікти першого типу спрямовані на досягнення певного результату**, вони можуть бути заміщені альтернативними моделями взаємодії при умові, що альтернативи більше підходять для досягнення кінцевого результату. **Нереалістичні конфлікти викликаються**, на відміну від реалістичних, не цілями, які є протилежно спрямовані, а **необхідністю зняття напруги**, принаймні одного з них. Вибір противника в цьому випадку не пов'язаний безпосередньо з об'єктом і не зорієнтований на кінцевий результат, а залежить від ситуації. Таким чином, в нереалістичному конфлікті альтернативи стосуються тільки вибору «мішені» для зняття напруги, в той час як у реалістичному альтернативи порушують модель взаємодії, яка може привести до бажаного результату.

В іншій класифікації (згідно з М. Дойчем) реалістичні/нереалістичні конфлікти поділяються на такі типи:

- «справжній» конфлікт, який існує об'єктивно і сприймається адекватно;
- «випадковий» або умовний конфлікт, який залежить від зміни обставин, що не завжди усвідомлюються сторонами;
- «зміщений» — коли мається на увазі явний конфлікт, за яким скривається інший, невидимий, котрий лежить в основі явного;
- «неправильно приписаний» — між сторонами, які помилково зрозуміли один одного і неправильно тлумачать проблеми;
- «латентний» (прихований) конфлікт, який повинен би відбутися, але якого нема, оскільки з тих чи інших причин він не усвідомлюється сторонами;
- «хибний» конфлікт, коли відсутні об'єктивні основи конфлікту і останній існує тільки з огляду на помилки сприйняття і розуміння.





РОЗДІЛ 6

ПСИХОДІАГНОСТИКА, ПРОГНОЗУВАННЯ І ПРОФІЛАКТИКА КОНФЛІКТІВ

Те, що неможливо виправити, не варто й оплакувати.

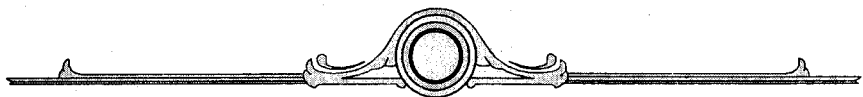
Б. Франклін

Якщо в тебе є щось краще, запропонуй, якщо ж немає — скорися.

Горацій

Зло, якого ми не можемо ні здолати, ні уникнути, ми ненавидимо.

Т. Гоббс



Передбачення можливих варіантів розвитку подій створює умови для ефективного управління ними. Прогнозування виникнення конфліктів є головною передумовою результативної діяльності щодо запобігання їм.

6.1. Психодіагностика і прогнозування конфліктів

Прогнозування конфліктів тісно пов'язане з їх діагностикою і запобіганням. Без обґрунтованого прогнозу можливої конфліктної ситуації неможливо уникнути її появи. **Прогнозування** — це вказування з певною вірогідністю місця і часу виникнення майбутнього конфлікту, яке базується на психологічному діагнозі всіх компонентів і змісту конфлікту.

Щоб прогнозувати конфлікт, необхідно перш за все проаналізувати [20, С. 135–137]:

1. Сигнали конфлікту, які виражаються в ступені напруженості і дискомфорту, що з'являються в групі; в частоті їх виникнення, потенціалі їх конфліктогенності і вірогідності стимуляції ними конфлікту.

2. Проблему — чи є вона насправді, яка вона — складна чи така, яку можна вирішити. При цьому треба врахувати, що проблема існує при наявності протиріччя, неузгодженості чогось з чимось.

3. Чи назріває і в якому напрямку розвивається конфліктна ситуація з вирішення проблеми — в конструктивному чи деструктивному, тобто в бік розвитку конфліктної ситуації і ескалації конфлікту. При цьому важливо пам'ятати, що **конфліктна ситуація** — це ще не конфлікт. Відносини між потенційними конфліктуючими сторонами можуть то погіршуватись, то відновлюватись. Люди нерідко вступають в ділове і навіть неформальне спілкування, але між ними часто можуть виникати непорозуміння, відчуженість і

навіть насторожено-ворожі стосунки, хоча зрозуміти першопричину цього буває нелегко. Потрібно також врахувати, що конфліктна ситуація часто назріває непомітно і поступово. Для прогнозу конфлікту вкрай важливо знати, в якому напрямку розвивається конфліктна ситуація — в напрямку наростання протиріччя і протиборства чи по низхідній лінії.

4. Склад учасників конфлікту, що розгортається, і їх схильність до провокування конфлікту. Аналізуючи психологічні особливості учасників потенційно можливого конфлікту, перш за все слід звернути увагу на їх ціннісні орієнтації, відмінні особливості характеру і мотиви поведінки (див. додаток). Крім того, вкрай важлива наявність особистих якостей і рис характеру, котрі характеризують конфліктність особистості і притаманний їй конфліктний тип поведінки.

5. Інцидент (або інциденти) — в чому його особливості? Чи буде інцидент детонатором конфлікту? Якщо інцидент повторюється часто, кількість учасників збільшується, використовуються різноманітні конфліктогени і наростає їх продукування й ескалація, можна говорити про конфлікт і, можливо, про його деструктивний розвиток.

Таким чином, прогнозування конфлікту потребує аналізу й осмислення всіх структурних компонентів конфлікту, їх психологічних особливостей, ступеня і потенціалу конфліктогенності.

Важливим у прогнозуванні і психодіагностиці конфліктів є правильне формулювання і постановка діагнозу проблемної ситуації, яка може породити конфлікт. Протиріччя, яке виражається в проблемі — суть конфлікту. Подальшим кроком у прогнозуванні конфліктів є виявлення тенденцій до зміни проблемної ситуації, розвитку протиріч — тобто аналізу конфліктної ситуації. При цьому слід пам'ятати таке:

- необхідно усувати конфліктну ситуацію. Не можна говорити про прогнозування конфлікту, якщо не помічасш або не береш до уваги конфліктну ситуацію, яка визріває в колективі чи групі;
- конфліктна ситуація завжди виникає до конфлікту;
- психологічний діагноз конфліктної ситуації, адекватність і серйозність в установленні закладеного в ній потенціалу конфліктності повинні підказувати, що робити і як реагувати на різноманітні конфліктні ситуації;
- необхідно задавати питання «Чому?» до виявлення першопричини, із якої витікають всі інші причини, конфліктогени в поведінці, інциденти і т. д.;
- бажано формулювати конфліктну ситуацію стисло, своїми словами, по можливості, не повторюючи слів, які описують сам конфлікт.

Конфліктна ситуація — ключовий момент у прогнозуванні конфліктів, це діагноз хвороби під назвою «конфлікт». У випадку необхідності конфліктна ситуація повинна бути вирішена, щоб уникнути розгортання й ескалації незворотного і неминучого конфлікту.

При цьому можна рекомендувати використання певної техніки й передконфліктного вирішення або «зняття» конфліктної ситуації:

- встановлення дійсних і потенційних учасників конфліктної ситуації.
- проведення максимально можливого аналізу мотивів, цілей, здібностей, особливостей характеру, професійної компетентності всіх учасників конфліктної ситуації, які існували до її виникнення.
- вивчення міжособистісних стосунків учасників конфліктної ситуації, які існували до її виникнення.
- визначення істинних причин конфліктної ситуації і тенденцій їх переростання в причини конфлікту.

- виявлення відношення до конфліктної ситуації та інцидентів осіб, які не брали участі в конфліктній ситуації, але зацікавлені в її усуненні.
- визначення і застосування, якщо це необхідно, способів вирішення конфліктної ситуації, які були б адекватні причинам, що її викликали, врахували б особливості втягнутих в конфліктну ситуацію учасників, носили б конструктивний, а не ескалативний характер, а також відповідали б цілям поліпшення міжособистісних стосунків і розвитку колективу.

Профілактика конфліктів — це запобігання їм, у широкому розумінні слова. Мета профілактики конфліктів — створення таких умов діяльності і взаємодії людей, які мінімізували б вірогідність виникнення або деструктивного розвитку протиріччя між ними.

Запобігти конфліктам набагато легше, ніж конструктивно їх вирішити. Тому проблема конструктивного вирішення конфліктів, яка здається на перший погляд більш важливою, насправді такою не є. Профілактика конфліктів не менш важлива, ніж уміння конструктивно їх вирішувати. Вона потребує менших затрат сил, засобів і часу і запобігає навіть тим мінімальним деструктивним наслідкам, які наявні при будь-якому конструктивно вирішеному конфлікті.

Виділяють первинну і вторинну профілактики конфліктів. При цьому обидва види профілактики і запобігання конфліктам не передбачають необхідності як зовнішніх (організаційних, управлінських), так і внутрішніх або власне психологічних запобіжних заходів.

Первинна психопрофілактика конфліктів полягає перш за все в психологічній просвіті і розвитку потенційних або реальних учасників конфліктів. **Вторинна** — передбачає роботу безпосередньо в групах ризику, напруження, протиборства, в групах з високим потенціалом конфліктогенності й ескалації конфліктів.

Що стосується зовнішніх запобіжних заходів, то діяльність щодо запобігання конфліктам може здійснюватися самими учасниками

соціальної взаємодії, керівними органами, конфліктологами. Вона може вестися за такими основними напрямками:

- створення об'єктивних умов, які є перепорою виникненню і деструктивному розвитку передконфліктних ситуацій. Виключити виникнення передконфліктних ситуацій в колективі, організації, суспільстві майже неможливо. Створити об'єктивні умови для мінімізації їх кількості і вирішення неконфліктними способами не тільки можливо, але й необхідно;
- усунення соціально-психологічних причин виникнення конфліктів;
- блокування особистих причин виникнення конфліктів.

Профілактика більшості видів конфліктів повинна вестися одночасно за всіма вказаними напрямками.

Що стосується об'єктивних умов, які сприяють профілактиці деструктивних конфліктів, то до них належать:

- створення сприятливих умов для життєдіяльності працівників організації;
- справедливий і гласний розподіл матеріальних благ в організації;
- розробка правових та інших нормативних процедур вирішення типових передконфліктних ситуацій;
- заспокійливе матеріальне середовище, яке оточує людину (планування робочого місця, освітленість, наявність рослин, кімнати психологічного розвантаження, відсутність шуму і т. д.).

6.2. Соціально-психологічні умови профілактики конфліктів

Соціальна взаємодія носить не суперечливий характер тоді, коли вона збалансована [3, 405 с.]. Розглянемо 5 основних балансів, свідоме або несвідоме порушення яких може призвести до конфліктів.

Одним з них є підтримка під час взаємодії **балансу ролей**. Кожний з партнерів може відігравати по відношенню до іншого ролі старшого, молодшого, рівного за своїм психологічним статусом. Якщо партнер приймає роль, яку йому відводять, то рольового конфлікту не буде. Тому в ситуації соціальної взаємодії важливо зрозуміти, яку роль грає партнер і якої ролі від нас очікує. **Найбільш сприятливою для запобігання рольовому конфлікту є взаємодія з оточенням на рівних.**

Запобігання конфліктам сприяє підтримка при взаємодії людей **балансу взаємозалежності** в рішеннях і діях. Кожна людина в ідеалі прагне робити те, що вона хоче і коли хоче. Тому, якщо людина вважає свою залежність від нас більшою, ніж вона може допустити, це може служити причиною конфліктної поведінки з її боку. Під час спілкування необхідно відчувати, яка залежність від нас партнера не є для нього дискомфортною, і підтримувати комфортний баланс взаємозалежності.

У процесі спільної діяльності люди надають один одному, окрім нормативної допомоги, особисті послуги. До них належать підміна на роботі, безкорислива взаємовиручка при виконанні термінового завдання і т. д. Аналіз конфліктів між людьми показує, що ми свідомо чи підсвідомо фіксуємо послуги, які надали самі, і ті, які надали нам. **Порушення балансу взаємних послуг** при взаємодії діади людей може викликати напруженість в їх взаємовідносинах, а також і конфлікт. Якщо людина надала ненормативну послугу іншому, а у відповідь не отримала послуги такої ж цінності, то баланс послуг порушується. Це приводить до порушення гармонії у взаємостосунках, а при значному дисбалансі — до конфліктів.

Окрім балансу взаємних послуг, люди, взаємодіючи один з одним, в тій чи іншій мірі прагнуть підтримувати **баланс втрат**. Якщо людині завдано суттєвих збитків, то вона відчуває бажання завдати шкоди у відповідь тим людям, з вини яких вона постраждала. Іншими

словами, людям властиве почуття помсти. Її сила і ступінь реалізації в поведінці обмежується світоглядом, вихованням людини, соціальними традиціями і страхом покарання. Тому **важливою соціально-психологічною умовою профілактики конфліктів є незавдання шкоди тим, хто їх оточує в процесі взаємодії.** Заподіяння шкоди порушує збалансованість міжособової та міжгрупової взаємодії і може стати причиною конфлікту.

П'ятий баланс, збереження якого сприяє профілактиці конфліктів, полягає в **збалансованості самооцінки і зовнішньої оцінки.** В процесі соціальної взаємодії люди постійно оцінюють один одного. Людині притаманна самооцінка своєї поведінки і результатів діяльності. Найбільш інтенсивно процес взаємооцінки відбувається в діаді «начальник — підлеглий». Аналіз міжособистісних конфліктів показав, що, оцінюючи себе і результат своєї діяльності, людина в якості основи оцінки найкраще вибирає позитивні сторони своєї особистості і те, що їй вдалося зробити в результаті діяльності. При оцінці роботи підлеглого начальником останній частіше оцінює її за тим, що, підлеглому не вдалося зробити в порівнянні з ідеалом, нормативними вимогами до діяльності і її метою. Такий підхід характерний не тільки для керівників, а й взагалі для оцінки людиною інших людей.

Коли мова йде про баланс ролей, взаємозалежність в рішеннях і діях, про послуги, самооцінку і зовнішню оцінку як передумови запобігання конфліктам, необхідно врахувати важливу особливість.

Мова йде не про об'єктивну, а **суб'єктивну оцінку балансу.** Потенційною передумовою конфлікту може бути суб'єктивна оцінка порушення балансу, яка переважає знову ж таки суб'єктивну оцінку партнерами допустимої величини. Іншими словами, якщо партнер по взаємодії і не порушив балансу, а нам здалося, що саме так і є, тобто він сприймає баланс не на свою користь і зумів переконати себе в цьому, це може привести до напруження в стосунках аж до

виникнення конфлікту. З попередніх розділів ми пам'ятаємо: якщо людина оцінює ситуацію як конфліктну, вона стає конфліктною за своїми наслідками.

6.3. Технологія запобігання конфліктам

Для запобігання конфліктам важливо знати не тільки те, що необхідно робити, а й **як добитися розвитку проблемної ситуації в конструктивному напрямку**. Запобігання конфліктам у вузькому розумінні слова полягає в роботі з конкретними конфліктами. Це діяльність учасників конфлікту, а також третіх осіб щодо усунення об'єктивних і суб'єктивних причин зіткнення, яке назріває, вирішення протиріччя неконфліктними способами.

Технологія запобіганням конфліктам є сукупністю знань про способи, засоби, прийоми впливу на передконфліктну ситуацію, а також послідовність дій опонентів і третіх осіб, внаслідок яких протиріччя, яке виникло, вирішується.

Впливати на проблемну ситуацію взаємодії можна в двох напрямках: впливати на свою поведінку і впливати на психіку й поведінку опонента. Другий спосіб більш складний, на ньому ми зупинимося дещо пізніше. А зараз розглянемо способи і прийоми корекції свого ставлення до передконфліктної ситуації і поведінки в ній. Ряд суб'єктивних передумов запобіганням конфліктам пов'язаний з умінням людини **грамотно спілкуватися**. Кожна людина повинна уміти визначити, що спілкування стає передконфліктним, і «повернутися» із передконфліктної ситуації до нормальної взаємодії, а не йти на конфлікт, тим більше, коли тебе до цього провокують.

Важливе значення в запобіганні конфліктам має оволодіння прийомами і навичками безконфліктного спілкування. Так, А. Белкін зі співавторами, творчо доповнивши рекомендації Д. Карнегі, дає такі поради щодо **безконфліктного спілкування**.

1. Необхідно перестати думати тільки про свою досконалість і свої бажання. Необхідно спробувати побачити достоїнства в іншому, широко визнати в ньому позитивне. Бажано бути щедрим на похвалу.
2. Треба говорити з людьми про те, що є предметом їх бажань, і підказати їм, як цього досягнути.
3. Частіше посміхатися. Посмішка збагачує тих, хто її отримує, і не збіднює тих, хто її дає. Вона створює щастя в домі, атмосферу доброзичливості в справах і служить паролем для друзів.
4. Для людини звук її імені є найприємнішим і найважливішим звуком у мові. Звертайтеся до людей на ім'я. Старайтесь запам'ятати імена тих людей, з якими Вас знайомлять.
5. Будьте хорошими слухачами, стимулюйте розповіді інших про себе.
6. Ведіть розмову, не виходячи за коло інтересів Вашого співбесідника.
7. Давайте людям відчуття їх значимість — робіть це широко. Говоріть людині про неї, і вона Вас буде слухати годинами.
8. Єдиний спосіб добитися кращого результату в суперечці — ухилитися від неї.
9. Якщо ви хочете схилити людей до своєї точки зору, у випадку своєї неправоти визнайте це зразу і широко. Поступившись, ви отримаєте більше, ніж очікували.
10. Якщо хочете схилити людину до своєї точки зору, спочатку проявіть дружню прихильність.
11. Вступаючи в розмову, робіть акцент на тих питаннях, у яких Ви згодні зі співбесідником. Далеко йде той, хто м'яко ступає.
12. Хай співрозмовник відчує, що ідея належить йому. Мудрець, бажаючи бути над людьми, стає нижче них, бажаючи бути спереду, стає позаду.
13. Спробуйте побачити речі з точки зору іншого. Бажання зрозуміти іншого народжує співробітництво.

14. Щоб змінити людину, не завдаючи їй образи і не пробуджуючи в ній обурення, починайте з похвали і щирого визнання її достоїнств.
15. Щоб критикувати і не викликати при цьому ненависть, варто звертати увагу на помилки в непрякій формі, але краще за все починати розмову з визнання власних помилок.
16. У хвилину торжества над кимось дайте йому можливість «врятувати обличчя», тобто вийти з ситуації з достоїнством.
17. Викорінюючи недоліки інших людей, робіть так, щоб ці недоліки легко було виправити, а справа, якою ви хочете їх захопити — була легко виконуваною.

Існує багато підходів до **вироблення технологій безконфліктного спілкування**, які складають важливу частину профілактичної роботи. Так, для оптимальної поведінки людини в спірній, передконфліктній і конфліктній ситуаціях, А.Тимохіна вважає за доцільне дотримуватися певних психологічних рекомендацій.

1. Вирішувати спірні питання в теперішньому часі, не згадуючи минулі образи і конфлікти.
2. Адекватно усвідомлювати і відображати сутність конфлікту з точки зору психологічних механізмів — інтересів, потреб, цілей, завдань протилежних сторін.
3. Бути відкритим у спілкуванні, доброзичливим і прагнути до створення клімату взаємодовіри.
4. Прагнути зрозуміти позицію «із середини», поставити себе на місце опонента.
5. Не говорити образливих слів, які принижують гідність особистості, не використовувати несхвальних епітетів. Різкість викликає різкість.
6. Уміти аргументовано висловлювати свої наміри у випадку незадоволення вимог.

7. Бути готовим долати самолюбство, амбіції, визнавати власну неправоту в тих чи інших питаннях і позиціях. У конфлікті завжди винні обидві сторони, але на примирення йде той, хто мудріший, сильніший духом.

Передконфліктна ситуація виникає не зненацька, а поступово. Важливо вчасно визначити, що емоційна напруга суперечки починає перевищувати допустимий рівень, і якомога швидше припинити її. Ознаками загострення суперечки може бути міміка, почервоніння обличчя, зміст, темп і тембр мовлення. Припинити або згладити суперечку, яка загострюється, можна такими прийомами: сказати, що в чомусь праві ви, а в чомусь опонент; звести проблему до жарту; перевести розмову на іншу тему; поступитися, якщо проблема суперечки не важлива для вас і словесна поступка не зобов'язує до якихось дій щодо її реалізації; сказати, що ви не встигли всебічно розібратися в проблемі і запросити опонента повернутися до її обговорення завтра (коли емоції вгамуються).

Уміння людини розуміти партнера по взаємодії і не йти на конфлікт, якщо немає впевненості в тому, що партнером її мотиви інтерпретовані правильно, є **суб'єктивною** умовою запобігання конфліктам. Інформація, яку ви повідомляєте партнеру, може втрачатися і **спотворюватися**, іноді суттєво. Крім того, партнер може оцінювати **предмет обговорення не з тих же позицій, що й ви**. Ці дві причини, а не дійсні протиріччя між людьми, можуть викликати суперечку. Суперечок, які зумовлені нерозумінням один одного і різними підходами до проблеми, доцільно уникати.

Велике значення для запобігання конфліктам має і **терпимість до інакомислення**. Якщо ви виявили, що партнер в чомусь неправий, то не обов'язково це йому доводити. Достатньо того, що ви розібрались більш глибоко порівняно з ним і знаєте це. Іноді необхідно сказати партнеру, що він не правий, але не обов'язково це робити при свідках, наполягати на тому, щоб він публічно визнав свою неправоту. Необхідно бути твердим по відношенню до проблеми і м'яким — до людей.



Суб'єктивною умовою запобігання конфліктам є піклування людей про зниження своєї відносно стійкої **тривожності і агресивності**. Соціальноекономічна ситуація, що склалася, сприяє формуванню у людини підвищеної тривожності й агресивності. Це позначається на характері взаємовідносин людини з оточенням, підвищуючи її конфліктність. Повноцінний відпочинок, спорт, сприятливий соціально-психологічний клімат на роботі і в сім'ї знижують рівень тривожності та агресивності.

Перебіг психічних етапів протягом доби під впливом найрізноманітніших обставин іноді суттєво змінюється. Фізіологічний стан організму, погода, успішність у роботі, спілкування з колегами — все це впливає на стан психіки і, як наслідок, на його конфліктність. Кожна людина здатна оцінити, в якому стані вона в даний момент перебуває, і врахувати це з метою запобігання конфліктам, причиною яких буде власна роздратованість.

Не слід очікувати від оточення надто багато. Негативні емоції, які сприяють виникненню конфліктів, часто виявляються реакцією людини на помітне і значиме незбігання реального перебігу подій з тим, на який вона розраховувала. Існує **три способи мінімізації негативних емоцій**: вміти добре прогнозувати можливі варіанти розвитку подій (чим точнішим виявиться прогноз, тим менше негативних емоцій); бажано забезпечити собі можливість для зміни перебігу подій в потрібний бік у випадку, якщо вони почнуть розгортатися не так, як ми очікували; потрібно розраховувати не тільки на кращий, а й на гірший варіант розвитку подій і бути до нього готовим. Якщо вони не виправдають сподівання, то часто буває, що це викликає негативні емоції, погіршує взаємовідносини з оточенням. Бажано не завищувати свій прогноз по відношенню до можливих вчинків оточення.

Важливою індивідуальною умовою запобігання конфліктам є **конфліктостійкість** — здатність людини зберігати конструктивні

способи взаємодії з іншими людьми всупереч впливу конфліктогенних факторів.

Так, ряд авторів вважає, що 80 % конфліктів виникають поза бажанням їх учасників і головну роль в їх виникненні відіграють так звані «**конфліктогени**», тобто все, що може викликати конфлікти.

Конфліктогенами називають слова, дії (або бездіяльність), поведінкові акти або поведінку в цілому, які можуть привести до конфлікту.

Виділяють такі різновиди **типових конфліктогенів** або, як їх ще називають, «саботажники» спілкування:

- погрози і накази;
- негативна і необґрунтована критика, зауваження і негативні оцінки;
- поблажливе ставлення, поблажливий тон;
- образливі прізвиська, що принижують гідність;
- безапеляційність і категоричність в судженнях та висловлюваннях;
- підвищення голосу, схильність перебивати іншого та інші спроби самоствердитися за рахунок приниження і знецінення іншого;
- нав'язування порад, коли їх не просять;
- приховування важливої інформації;
- порівняння і нав'язування конкурентних стосунків;
- допити, які заганяють в «кут» і викликають почуття провини;
- відмова від розмови й обговорення важливої теми;
- різка і нешаноблива, нічим не вмотивована зміна теми;
- заспокоєння запереченням;
- схильність кепкувати;
- порушення етики, в тому числі і навмисне;
- перекладання відповідальності на іншого;
- будь-які прояви агресивності;

- егоїзм;
- маніпулювання;
- брехня або спроба обману з метою добитися чогось нечесними методами.

Конфліктогени несуть у собі психологічну схильність до ескалації конфліктів, і по суті кожний конфліктоген можна віднести до однієї з трьох першопричин [42, 277 с.]:

- прагнення до переваги;
- прояв агресивності;
- прояв егоїзму.

Наприклад, до конфліктогенів як прямих проявів **переваги** належать: накази, погрози, зауваження, звинувачення, насмішка, хвастощі, категоричність суджень і думок, перебивання іншого, обман, приховування інформації.

Всі прояви **агресивності**, як прихованої так і відкритої, яка межує з ненавистю і відкритим заподіянням шкоди, завжди є потужними конфліктогенами, викликають відчуття страху, фрустрації.

Всі прояви **егоїзму** є конфліктогенами, позаяк егоїст прагне добитися чогось для себе (за рахунок інших), а це сприймається як несправедливість і, звичайно, служить підґрунтям для конфліктів.

На конфліктоген, як правило, відповідають ще більш сильним конфліктогеном. Закономірність ескалації конфліктогенів тісно пов'язана з образами, витісненими психотравмами дитинства, переживаннями їх і прагненням компенсувати психологічні програші, бажанням зняти роздратування, захистити себе, відповісти образою на образу. При цьому, як правило, не слабшим, а сильнішим подразником, «із запасом». Таким чином, сила конфліктогенів стрімко наростає [20, 144 с.].

В контексті сказаного найважливішою умовою профілактики конфліктів є уникання використання конфліктогенів у спілкуванні і взаємодії. При цьому важливо пам'ятати:

- будь-яке неуважне висловлювання внаслідок ескалації може привести до конфлікту;
- прояв симпатії і поваги до співбесідника допомагає уникати неадекватних і конфліктогенних реакцій.

Щоб позбутися **схильності** до застосування конфліктогенів, необхідно:

- зживати прагнення до переваги;
- спрямувати агресію пасивними (проговорювання), активними (спорт, риболовля, інші захоплення) і логічними (раціоналізація) спробами;
- прагнути до подолання руйнівного егоїзму.

Одним із ефективних методів профілактики конфліктів є позбавлення від конфліктних типів поведінки і особистісної конфліктності. Так, В. Андреев для позбавлення від **конфліктного стереотипу поведінки** вважає доцільним дотримуватись таких рекомендацій:

- не прагнути домінувати будь-що;
- бути принциповим, але не боротися заради принципів;
- пам'ятати, що прямотинійність — це добре, але не завжди;
- частіше посміхатися (посмішка мало коштує, але дорого ціниться);
- пам'ятати, що традиції — також добре, але до певної межі;
- говорити необхідно правду, але це треба уміти робити;
- прагнути бути незалежним, але не самовпевненим;
- не перетворювати наполегливість в набридливість;
- не чекати справедливості до себе у випадку, якщо сам несправедливий;
- не переоцінювати свої здібності й можливості;
- не проявляти ініціативу там, де в цьому немає потреби;
- проявляти доброзичливість;
- проявляти витримку і спокій в будь-якій ситуації;
- реалізувати себе в творчості, а не в конфліктах.

Одним із найважливіших засобів запобігання конфліктам є врахування особливості поведінки конфліктних особистостей, які часто страждають різними комплексами, невдоволених своїм становищем, статусом або роллю, дратівливих, напружених і агресивних, які потребують постійного задоволення хворобливого самолюбства і зняття внутрішньої напруги. За такими людьми через усе їх життя тягнеться шлейф різноманітних історій, що створює їм стійку репутацію «спеціалістів із псування стосунків». **Такі люди відіграють своєрідну роль ферментів, які багаторазово прискорюють процес розвитку конфліктної ситуації в негативному напрямку.** Тому важливою умовою запобігання конфліктам є вміння вчасно **розпізнавати** таких людей і вживати до них відповідні заходи, які б **нейтралізували** їх негативну роль.

Найчастіше, на думку психологів, зустрічаються декілька різновидів конфліктних особистостей [15].

1. Конфліктна особистість демонстративного типу. Прагне бути постійно в центрі уваги. Любить гарно виглядати в очах інших. Її ставлення до людей визначається тим, як до неї ставляться інші. Переважає емоційна поведінка, раціональне начало виражене слабо. Планування своєї діяльності здійснює від випадку до випадку і слабо втілює задумане. Систематичної роботи уникає. Не уникає конфліктів, в ситуації суперечки почуває себе непогано. Часто виявляється джерелом суперечки, але таким себе не вважає.

2. Конфліктна особистість некерованого типу. Ця людина імпульсивна, не здатна себе контролювати. Її поведінку важко передбачити. Часто поводить себе агресивно. Володіє завищеною самооцінкою. Постійно потребує підтвердження власної значущості. В своїх невдачах схильна звинувачувати інших. Не може грамотно спланувати свою діяльність і втілити свої плани в життя. Недостатньо розвинута здатність співвідносити свої вчинки із спільними цілями групи і конкретними обставинами.

3. Цілеспрямований конфліктний тип особистості. Розглядає конфлікт як засіб досягнення власних цілей. Часто виступає активною стороною у розв'язанні конфлікту. Схильний до маніпуляцій, психологічних ігор у взаємовідносинах. Раціонально діє в конфліктній ситуації, здатний прорахувати можливі варіанти її розвитку, тверезо оцінювати сильні і слабкі сторони в позиціях сторін. Володіє добре відпрацьованою технікою спілкування в гарячих суперечках. Це найбільш небезпечний тип конфліктної особистості.

Складається враження, що простіше за все проблеми конфліктних типів особистостей вирішити шляхом усунення їх з колективу, групи, спільноти; однак на практиці це далеко не завжди виявляється можливим, з огляду на ті чи інші причини (формально правила, норми, цінності групи вони можуть і не порушувати). Тому найбільш прийнятним способом нейтралізації впливів збоку конфліктних особистостей є формування в організації стійкого морально-психологічного клімату, здатного надійно протистояти будь-яким негативним тенденціям. Найважливішою ознакою формування зрілого морально-психологічного клімату є утвердження в групі певного **стилю взаємовідносин**, який, з **одного боку**, блокував би негативні тенденції в поведінці конфліктних особистостей, а з **другого**, всебічно впливав би на них з метою формування цивілізованих критеріїв співіснування на основі спільних норм, цінностей, взаємозалежності і взаємовідповідальності.

6.4. Способи і прийоми впливу на поведінку опонента

Розглянемо основні способи і прийоми впливу на партнера по спілкуванню, його відношення до передконфліктної ситуації і поведінки в ній.

**Не прагніть швидко,
радикально, шляхом
прямих впливів
перевиховати людину**

Очікування на негайний результат може привести до конфліктів з людиною, оскільки виправдати ці очікування вона здебільшого не в змозі. Чим більш значні зміни людині необхідно здійснити в своєму «Я», тим більше часу вони потребують. Якщо вас не влаштовує в людині якась риса характеру, то не треба періодично їй вказувати на це; дана стратегія конфліктогенна і неефективна, тому що викликає природну реакцію з іншого боку — захищатися. Якщо ж не критикувати людину за її недоліки, **сформувані в неї прагнення самому виправити недолік**, тому що він їй, а не вам заважає — дана стратегія принесе корисні результати. Треба тільки пам'ятати, що **людина повинна визріти для необхідних змін**, щоб потім ці зміни не викликали протидію з її боку, особливо в ситуаціях, які важко спрогнозувати і контролювати.

**Ефективний
спосіб запобігання
конфліктам – своєчасне
інформування оточуючих
про те, що ущемляються
ваші інтереси**

Людина навіть себе часто знає далеко не повністю. Мати правильне уявлення про цінності, мотиви, слабкості інших людей ще більш проблематично. Тому, якщо хтось із оточення наступає вам на «мозоль», то не виключено, що він це робить не спеціально, він може і не здогадуватися про його існування у вас. Тому не потрібно очікувати від того, хто завдає вам шкоди, якихось дій. **Треба просто поінформувати його про те, в чому зачіпаються ваші інтереси.** Ваша позиція в цьому плані повинна бути гнучкою. **Стосовно опонента** ваша позиція повинна бути **м'якою**, однак це не виключає жорсткості щодо відстоювання ваших інтересів, на задоволення яких ви маєте природне право.

Багато заздалегідь інформувати людей про ваші рішення, які зачіпають їх інтереси

Людина, як правило, негативно реагує на неочікувану зміну ситуації, яка зачіпає її інтереси, вона не готова до різких змін обстановки і за таких умов змушена приймати рішення експромтом. Це майже завжди викликає в неї негативні емоції і негативне ставлення до того, хто є джерелом (винуватцем) ускладнення і без того складного життя. Приймаючи рішення, необхідно завжди оцінювати, **чиї інтереси воно може порушити**. А ще краще узгодити ці рішення з людьми до того, як вони будуть прийняті.

Не розширювати сферу протидії з опонентом

Ескалації передконфліктної ситуації сприяє природне розширення сфери протидії під час обговорення проблеми. Для запобігання конфліктам важливо обговорювати з опонентом тільки те питання, яке необхідно вирішити. Не варто пробувати одночасно обговорювати способи вирішення декількох проблем, якщо вони викликають труднощі в узгодженні інтересів. Якщо необхідно вирішити ряд проблем, то **обговорення краще починати із найпростішої**, поступово переходячи до більш складних. Небезпека конфлікту зростає, якщо критика поширюється не тільки на позицію опонента, а і на його особистість.

Встановіть неформальний особистісний контакт з партнером

Чим більше до вас прихильний співбесідник, тим більше ви сприймаєте його не як стороннього, а як значиму людину, тим менша вірогідність конфлікту. Для встановлення неформального контакту бажано випередити обговорення проблеми запитаннями про його здоров'я, успіхи, сім'ю та ін. Ці запитання повинні носити не формальний, а щирий характер. Бажано, щоб очі партнерів по спілкуванню під час розмови знаходилися майже на одному рівні.

У процесі спілкування **бажано уникати** категоричних за формою **оцінок** будь-яких аспектів обговорюваної проблеми, тим більше — **позиції і особистості партнера**. Це загострює ситуацію в спілкуванні, викликає у співрозмовника бажання заперечити вашу думку, навіть якщо по суті вона правильна. На основі цього ми формуємо відповідний **динамічний стереотип** (звичку реагування) і вже по-іншому сприймати не можемо.

Кожен з нас є набором різноманітних динамічних стереотипів (звичок), які програмують нас на переживання страху, агресії, трагедії, наполегливості. Достатньо увійти у відповідні обставини, і вони (звички) **спрацьовують автоматично** за повною програмою. Якби наші звички сприймати ці обставини склалися по-іншому, ми б з вами і реагували інакше. Але доти, поки ми не усвідомлюємо цього важливого правила, поки не зрозуміємо, що виною нашого роздратування, страхів та печалі є не зовнішня причина, а наші власні звички, поки не побачимо, наскільки **ми залежні від цих звичок**, як безжально вони **уявляють** нас, надіятись на щасливе життя немає ніякої можливості.

У кожного з нас є три біди: **по-перше**, страхи, тривоги, побоювання; **по-друге**, роздратування, гнів, почуття образи; **по-третє**, печаль, горе, відчуття провини. Замислимося, яким було б наше життя, якщо б у ньому нічого цього не було. Але ж звідки ці біди?

Будь-які негативні емоції є, з одного боку, наслідком **порушення стереотипів поведінки** (динамічних стереотипів), з другого боку результатом неможливості досягнення бажаного результату, тобто це наслідок нереалізованості наших домінуючих потреб (бажань). Суттєвою причиною наших емоційних страждань може бути **ситуація невизначеності**, невідомості, яка пов'язана з порушенням динамічних стереотипів і з хворобливим посиленням домінуючих. Негативні емоції виникають від того, що ми не встигли підготуватися до раптової події, не змогли зібрати всю інформацію, необхідну для

адекватної реакції. Відсутність потрібної інформації примушує нас хвилюватися та активізує організм.



Стіна емоцій загороджує людині зовнішній і внутрішній світ одночасно.

Авессалом Підводний

До цього треба додати, що **негативні емоційні стани**, які виникають багаторазово, самі по собі **стають звичками**. Ми звикаємо реагувати на якісь події (факти, явища) певним, досить неприємним чином: боїмося, тривожимося, сердимося, дратуємося і впадаємо в меланхолію. Іншими словами, наш світ наповнений стимулами, у відповідь на які ми автоматично відчуваємо комплекс негативних емоцій. Смислу в такому реагуванні, звичайно ж, немає, подібні негативні емоційні стани — просто звичка. Такі звички вкорінюються в підсвідомості і звідти керують нашою поведінкою. Якщо ж ми зможемо в достатній мірі повпливати на власні звички, бажання, (домінантні) і нашу свідомість, то стан наш точно зміниться в кращий бік. Якщо ми проявимо стійкість і будемо дотримуватись **нових способів реагування**, то це увійде в звичку і нам не доведеться відчувати цих негативних емоцій. Ми повністю можемо навчитися гальмувати наші небажані емоційні реакції і формувати нові стереотипи поведінки в обставинах, які ще недавно провокували нас. Адже ми самі є першою жертвою своїх тривог, свого гніву і свого страждання. Самі по собі обставини не бувають добрими чи поганими, вони нейтральні, а тому наша негативна реакція на них, хоча і запрограмована, але **не є обов'язковою, яку неможливо уникнути**. Це не події нас провокують, це ми на них провокуємося.

Звичка погано думати про себе і про свої здібності руйнівна. Звичка зволікати і відкладати справу «на потім» в'їдлива і згубила немало людей... До того моменту, коли певний спосіб дій стає звичкою, він може стати таким знайомим, що буде здаватися природною частиною нас самих, але насправді звички **НАБУВАЮТЬСЯ** і **ВИХОВУЮТЬСЯ**. Перебороти погані звички не так важко, якщо ми будемо пам'ятати, що ми не зводимось до своїх звичок: **ми оператори, які приймають рішення, що часто залежать від способу нашого мислення**. Дуже важливо пам'ятати, що звичка — це не те, чим ми є, а те, що ми **робимо**. Звички просто поведінкове продовження добре відстояних підсвідомих програм. Рішення змінити звичку прямо пов'язане з тим, наскільки ми вміємо **ПРИБОРКУВАТИ** нашу **ПІДСВІДОМІСТЬ**. Це робиться шляхом формування **ПОЗИТИВНИХ ЗВИЧОК** за допомогою емоційного і мисленнєвого **ПІДКРІПЛЕННЯ** і **ПОВТОРЕННЯ** до тих пір, поки вони там не **ВІДСТОЯТЬСЯ** і не **ЗАКРІПЛЯТЬСЯ**. Необхідно тільки розбудити в собі мужність відважитися на це і з **НЕПЕРЕБОРНОЮ** **ВПЕРТІСТЮ** та **РЕТЕЛЬНІСТЮ** **ПРОСУВАТИСЯ** ДО **МЕТИ**.

Як писав видатний російський фізіолог І. П. Павлов, **характер** (форма поведінки) людини багато в чому залежить від набутих навичок. По суті, наш характер — це величезна сукупність звичок, способів реагування в тих чи інших ситуаціях. **ХАРАКТЕР** — це зовсім не друга натура людини, **це просто ЗВИЧКА, ЯКА МОЖЕ БУТИ ЗМІНЕНА** і її **ПОТРІБНО ЗМІНИТИ**. Які риси характеру треба змінити? Якщо ми хочемо перемогти в собі небажані емоційні схильності, ми повинні **жолоднокровно** і **відсторонено** імітувати зовнішні прояви тих рис характеру, **ЯКІ Б ХОТІЛИ МАТИ**. Поступово ця нова поведінка ввійде в вашу звичку, а з часом, коли вона **ЗАФІКСУЄТЬСЯ** на рівні підсвідомості — сформується **ПОЗИТИВНИЙ ДИНАМІЧНИЙ СТЕРЕОТИП**, який сприяє розширенню можливостей внутрішньої самоорганізації особистості. «Всяка

звичка, — писав Епіктет, — підтримується і посилюється відповідними діями. Так буває із звичками та якостями душі. Якщо ти не хочеш бути дратівливим, **не давай поживу** цій своїй звичці, не підкидай їй нічого, щоб сприяло її підсиленню. Заспокойся і рахуй дні, коли ти не драгувався. Звичка спочатку послаблюється, а потім і зовсім з часом зникає». Було б бажання це робити і щоб воно підкріплювалося конкретною справою.



Горе тому, хто розумний, та не наділений сильним характером.

Н. Шамфор

Корисно час від часу переставати робити те, до чого звик, щоб знати, що ти пануєш над звичкою, а не вона над тобою.

Л. Толстой

Поведінка людини визначається не тим, що складає її «особистість» (погляди, світогляд), а ситуацією — такий вирок соціальних психологів. До цього можна додати одне: ця **ситуація, яка визначає нашу поведінку, є не що інше як певна конфігурація активізованих динамічних стереотипів (звички, умовні рефлекс) і домінант (потреби, бажання, які з часом переростають у вимоги).**

Про динамічний стереотип ми вже говорили, а зараз розглянемо, що таке **ДОМІНАНТА** і яку роль вона відіграє в житті і діяльності людини. І домінанти, і динамічний стереотип належать світу підсвідомого і тільки **прикриваються** свідомістю. Ось чому їх так важко ідентифікувати (розпізнавати) і ще важче з ними боротися.

«Світ такий, які твої домінанти», — говорив видатний російський вчений А. А. Ухтомський.

Принцип домінанти — це механізм роботи мозку, завдяки якому в ньому переважає одне-єдине вознище збудження, а всі інші збудження не тільки не беруться до уваги мозком, не розглядаються і не реалізуються в поведінці, а, навпаки, гальмуються і переорієнтовуються, так би мовити, перекладаються на рейки домінуючого збудження, переходять в його повне розпорядження і безмежне використання.

Домінанти у людини бувають надзвичайно непродуктивні. Потреби її страшно гіпертрофовані, а часто просто нереалістичні. І тому світ так часто здається людині прикритим непорозумінням, сповненим обману та несправедливості. **Якщо ж подібні почуття виникають, то згідно з принципом домінанти в подальшому вони будуть тільки збільшуватися.** Відповідно до цього ж принципу розвиваються і наші тривоги, депресії, іпохондрія (страх за стан свого здоров'я) та інші комплекси. Домінанти (потреба, бажання, які з часом переростають у визначальні), збуджуються (зароджуються) в підсвідомості, потім проникають в свідомість, **яка дає їм адекватну форму і належне вираження і робить наше бажання міцним.** Надалі і наші думки мчать у відповідному напрямку, надаючи нашій свідомості певної тенденційності, аж до того, що наші бажання переростають у відкриту агресію, коли мало шансів на їх реалізацію. Ось так і народжується **невроз**: є бажання, немає можливості його реалізувати; як наслідок — отримуємо купу негативних (іноді тривалих) емоцій.

Саме домінанта поряд із динамічним стереотипом, оформившись і закріпившись у свідомості людини, стає потужним **джерелом стресу.** Ставши гегемоном нашої психіки, домінанта разом з динамічним стереотипом складають те, що ми називаємо особистістю. **Навряд чи усвідомлюють люди, що вони є заручниками своїх домінант і динамічних стереотипів, які й визначають їх поведінку.**

Домінанта — це по суті бажання, а боротися з бажанням важко. Щоб боротися з доміантним бажанням, необхідне інше, протилежне, конкуруюче бажання, що приводить до замкнутого кола. З чого треба починати, щоб розплутати «гордіїв вузол»? Насамперед розібратися з бажаннями, які переросли у вимоги до себе, до навколишнього світу, адже, врешті рещт, **вимоги — це фіксація на цілі, яка недосяжна**. Звичайно, простіше всього — відмовитися від бажань, як це рекомендував Будда. Будьте поміркованими, рекомендував інший мудрець Епікур. Це заслуговує на увагу, однак нашому сучаснику і те, й інше явно не під силу. Є третій варіант, який запропонував Оскар Уайльд: єдиний спосіб впоратися зі спокусою — це піддатися їй. Звучить розумно і правдиво, **однак реалізації деяких бажань заважають не стільки соціальні і релігійні заборони (табу), скільки наші психологічні установки, які сформувалися ще в далекому дитинстві**, і, порушивши їх, людина, як правило, відчуває провину, з якою важко буде справитися. Додайте до цього невпевненість у реакції інших на наші бажання, і картина ясна. Однак все-таки деякі доміанти можуть бути реалізовані за певних умов (потреба в їжі, сексуальна потреба, потреба в статусі та інші). Гірше з тими бажаннями, які не мають кінцевого пункту призначення (ілюзорні цілі, наприклад, важко досягнути) або ж у тих випадках, коли ми маємо ПАТАЛОГІЧНУ ДОМІНАНТУ, а життя нам нічого не пропонує, щоб могло її витіснити чи задовільнити. Власне, всі такі доміанти **не можуть бути задоволені**, оскільки знаходяться в **ідеальній сфері**. Такими можна вважати бажання «справжнього щастя» (адже ніхто не знає, що це таке, як і, припустимо, справжнє кохання, яке можна визначити як статевий потяг плюс динамічний стереотип). Це ж стосується і проблеми пошуку «ідеальних стосунків», які більшість людей продовжує до безкінечності, не усвідомлюючи, що подібних стосунків в природі не існує і що ці стосунки треба не шукати, а створювати; це надзвичайно копітка праця, яка потребує щоденного докладання цілком реальних зусиль.

Любов вартує рівно стільки, скільки вартує людина, яка її відчуває.

Р. Роллан

Любов — це явище проєкції. Приписавши якій-небудь людині все, чим самому хотілося б володіти, прикрасити її всіма чеснотами — значить любити її.

Отто Вейнінгер

На думку американського психолога **А. Елліса**, засновника **когнітивної психотерапії**, — наша реакція на ту чи іншу подію — результат панування ірраціональних переконань, простіше кажучи, помилкових думок, які без особливих зусиль можна відшукати в голові людини. Саме вони, якщо вірити автору, і змушують нас боятися, відчувати роздратування, засмучуватися з будь-якого приводу. Це **вимоги** (явно невиконувані), **які ми пред'являємо самі собі й іншим**.

1. Я повинен це робити і отримати схвалення важливих для мене людей, а інакше я просто ні на що не здатний.

2. Ви повинні бути до мене уважні і справедливі, ви не маєте права розчаровувати або засмучувати мене, інакше ви погана людина.

3. Мені повинні бути надані ті речі і життєві умови, які я хочу мати, я повинен бути захищений від усіх неприємностей, інакше життя стає нестерпним і я ніколи не буду щасливим.

Зрозуміло, що такі вимоги до себе і оточення не виправдано завищені і не мають під собою достатніх підстав. Це надто категоричні узагальнення деяких форм поведінки й **укорінені в нашій свідомості стереотипи**, які колись в минулому мали якусь реальну основу під собою, але давно її втратили і сьогодні **існують лише за інерцією**. Ірраціональними їх робить абсолютна категоричність, недопущення винятків. А коли реальність таким вимогам не

відповідає, природньо, виникають порушення емоційного стану і, як наслідок, — **хронічний стрес**.

За своєю натурою ми нещасливі завжди за всіх обставин, бо, коли бажання малюють наш ідеал щастя, вони поєднують наші нинішні обставини із задоволеннями, які зараз нам не доступні. Та ось ми знайшли ці задоволення, а щастя не додалося, тому що змінилися обставини, а з ними й наші бажання.

Блез Паскаль

Саме із цих помилкових або ірраціональних переконань і формуються деякі патологічні домінанти — «пошук ідеальних стосунків», наприклад. Скільки вони будуть тривати, ніхто не знає і головне — кінцева мета ніколи не може бути досягнутою. Чи не краще все це закінчити просто, за допомогою елементарного вольового рішення — закрити тему, поставити крапку і зайнятися чимось іншим, тим, що буде і цікавим, і корисним, і продуктивним, більш суттєвим. Така пропозиція набагато реальніша, ніж спроба вирішити проблему фактичних життєвих потреб у своїх «внутрішніх» (читай — видуманих, віртуальних) просторах. О. Македонський саме так і вчинив — він просто розсік гордіїв вузол мечем. У більшості випадків наші проблеми є надуманими. Тобто бажання, які створили ці проблеми, далеко не настільки сильні і суттєві, як це здається нашій свідомості. І абсолютно не варті тих сил, які у нас відбирають. Резюмуючи сказане, необхідно зазначити: завдання, яке ми вирішуємо, (і бажання, яке стоїть за ним) або абсурдне, або недосяжне, або не варте виїденого яйця.

Щоб підвести ризику під даною проблемою, наведемо слова людей, які розумілися на цьому.

«Питання не в тому, що, згідно з моїми уявленнями, повинні робити вони, а в тому, що можу зробити я, щоб спонукати їх зробити це».

Фіхте

«Відмова від домагань дає нам таке бажане звільнення, як і здійснення їх насправді, і відмовлятися від домагання будуть завжди у тому випадку, коли розчарування безперервні, а боротьби не передбачається кінця».

У. Джеймс

Кажуть, якщо ми не можемо змінити ситуацію, то необхідно змінити своє відношення до неї, а щоб змінити своє відношення до ситуації, треба змінити самого себе. Корені проблем не в зовнішніх обставинах, а в нас самих. Можливість щось пояснити — це ще не істина, **істина — це справа, яку ми робимо**. Справа, за яку нам треба взятися «всерйоз і надовго» — це наше життя, на нього можна впливати. Для того, щоб здійснити бажаний вплив, треба усвідомити **точку прикладання нашої сили**. Цією точкою є **ми самі**. І в той момент, коли ми перестанемо страждати з приводу магічної природи наших бажань, в той момент, коли ми перестанемо виправдовувати власні страхи і вимоги — тільки в той момент можливість дійсно змінити своє життя стане реальністю. Якщо ми усвідомимо це, то, ймовірно, зможемо змінити стан справ, навчившись змінювати власну поведінку. Якщо нас до сих пір не було, а були самі тільки **динамічні стереотипи, домінанти і набір ролей**, в світі яких ми вертілися й не помічали інших людей, то значить, у нас є ще великі перспективи. **Настав час діяти, змагатися з собою, а не з оточенням.**

Там, де у деяких людей особистість, у більшості — лусота, тому що вони надто переймаються тим, що проєкціюють себе у всі сторони.

Ф. Перлз

6.5. Конфлікт і стрес. Стресостійкість як засіб запобіганням конфліктам

Практично стрес — це наслідок будь-якого конфлікту і його уникнути неможливо. Стрес є типовою реакцією людини на конфліктну ситуацію, але часто виступає і причиною конфлікту. Його неприємні ознаки (підвищена збудливість, неможливість зосередитися, відчуття безпричинної втомленості і т. д.) проявляються миттєво і їх можна побачити неозброєним оком. Стрессова ситуація захоплює нас і не відпускає: неприємні думки самі лізуть в голову, самі по собі зриваються з уст різкі слова... Хвороби, втомленість, образа, велика відповідальність, як правило, загострюють реакцію людей в тому випадку, коли, перебуваючи в стресі, вони потрапляють ще і в проблемні ситуації взаємодії з оточенням. Тому запобігання надмірному стресу (дистресу) є важливою умовою профілактики внутрішньоособистісних і міжособистісних конфліктів.

Чи можна цьому якимось зарадити? Можна, якщо ми будемо дотримуватись трьох умов:

- адекватного розуміння природи стресу і стадій його розвитку;
- чіткого уявлення про межі можливого впливу на перебіг стрессової ситуації;
- готовності до активних зусиль для досягнення стрессостійкості.

На морозі, наприклад, ми стараємося більше рухатися, щоб збільшити кількість тепла, яке виділяє організм, а кровоносні судини на поверхні шкіри звужуються, зменшуючи тепловіддачу. Це специфічна реакція, яка відповідає на конкретні вимоги навколишнього середовища до організму. У будь-якому випадку вимагається пристосуватися до середовища, відновити нормальний стан. **Загальна необхідність перебудови організму, адаптація до будь-якого зовнішнього впливу — це і є сутність стресу.** Термін «неспецифічний» у даному випадку означає те загальне, що притаманне всім пристосувальним реакціям організму.

В динаміці стресового реагування Г. Сельє бачить три фази. Розглянемо їх детальніше.

1. **Реакція тривоги** — стан підвищеного психологічного дискомфорту, переживання з приводу подій, які мають відбутися, стан невпевненості у своїх силах, самонавіювання негативних думок. Людина сприймає щось незвичне, не може собі його пояснити, і це викликає певне занепокоєння. А організм відразу готується до захисту, терміново мобілізуючи свої захисні сили та ресурси.

2. **Фаза адаптації** — це період пристосування до нової ситуації, небезпеки, яка виникла. У цей час настає так звана рівновага протидії захисних сил нервової системи і впливів зовнішнього середовища (чинника стресу).

3. **Фаза виснаження**, коли надто інтенсивна боротьба, якщо вона затягнулася, приводить до зниження адаптивних можливостей в організмі та його здатності опиратися різним захворюванням і психологічним впливам.

Експериментально доведено, що стрес від фізичних навантажень не є таким страшним і руйнівним, як стрес, зумовлений крахом надій, невдачею, розумовим перевантаженням, невпевненістю в собі.

Г. Сельє звертає увагу на те, що в повсякденному житті термін «стрес» чомусь обов'язково пов'язують лише з несприятливою для організму реакцією. Тут, мабуть, необхідно акцентувати увагу на тому, що стрес може мати як **позитивний вимір**, коли внаслідок напруження стрес мобілізує, **активізує організм** для боротьби з джерелом негативних емоцій, — так і **негативний вимір**, коли стрес переростає в **дистрес**, що веде до **надмірного напруження**, яке знижує можливості організму адекватно реагувати на вимоги навколишнього середовища.

Таким чином, розуміння природи стресу повинно підштовхнути нас до висновку про те, що прагнення уникнути стресів



взагалі — неправильна стратегія поведінки. І справа не в тому, що це неможливо. Важливо те, що в фазі опору джерелу стресу організм людини набагато стійкіший до несприятливих зовнішніх впливів, ніж в стані повного спокою і розслаблення. **Загартовувати організм корисно не тільки фізично, але й емоційно, якщо вже наші емоції виступають в ролі спускових механізмів стресових реакцій.**

Тут треба сказати таке.

Стрес створений природою з певною метою. Коли тварина потрапляє в небезпеку, її організм миттєво мобілізується для порятунку. У тварин небезпека очевидна, а в людини напруження народжується в підсвідомості, де править свій бал **інстинкт самозбереження**, «служба безпеки» нашого мозку, який запобігає потенційній небезпеці і береже нас від невідомості, яка лякає. Інстинкт самозбереження викликає напруження у випадку зміни життєвої ситуації і таким чином забезпечує екстрену мобілізацію сил і засобів, щоб опанувати нову ситуацію, і прагне в ній обжитися. Він не розбирає, які зміни ситуації носять позитивний характер, а які негативний. Його цікавить тільки одне питання: сам **факт зміни**. Зіткнення з невідомим, з новим — це завжди травма, яка викликає неусвідомлену тривогу, занепокоєння, внутрішню напругу. Кожного разу, коли наше життя здійснює свій «крутий віраж», наша психічна організація переживає жорсткий стрес, виникає надзвичайно сильне нервовопсихічне напруження, яке виражається відчуттям смутку, тривоги або здатне призвести до важкого нервового зриву. Біохімічні зрушення, які відбуваються при стресі, є сформованою реакцією організму на зовнішню загрозу. Її фізіологічне призначення — **миттєва мобілізація всіх сил організму**, необхідних для боротьби з ворогом або втечею від нього. Але сучасна людина, на відміну від первісної, не так вже часто вирішує свої проблеми за допомогою фізичної сили або швидкого бігу, внаслідок яких відбувається розрядка організму. Ось і циркулюють по нашому організму гормони, які не знайшли

застосування і не дають заспокоїтися нервовій системі. Якщо б вони могли бути затрачені на якийсь вид фізичної активності, стрес не мав би таких руйнівних наслідків. Тому і потрапляє наш організм у своєрідну **стресову пастку**. У диких тварин, як відомо, неврозів не буває, тому що вони щоденно перебувають в стані «постійних бойових дій». Людина ж за допомогою різноманітних благ цивілізації залишила інстинкт самозбереження фактично без роботи. Убереглись від всього, а він тепер нудьгує, при цьому сил у нього багато, куди їх подіти? Якщо війна, то все зрозуміло, а якщо немає війни, що з ними робити? І тут будь-який незначний привід, неприємність виливаються в повномасштабну катастрофу або трагедію, яку ми переживаємо всією душею, що занудьгувала за боротьбою за виживання. Ми починаємо тривожитися через дрібниці, **надумані проблеми, які завдяки тривозі такими не здаються**. В результаті рівень нашої тривожності за відсутності глобальних неприємностей не тільки не знижується, а, навпаки, посилюється.

Більшість стресів, з якими ми стикаємося в своєму житті, є **внутріпсихічними**, тобто тими, що знаходяться всередині нашої голови. Оскільки зовнішня реальність нам нічим більше не загрожує, то наш інстинкт самозбереження цілком і повністю переорієнтовується із «зовнішніх» образів на внутрішні. Інстинкт самозбереження людини ігнорує інформацію, яка надходить із зовнішнього світу — і нудно, і сумно, немає подій, немає драматизму. Але в голові всього цього більш ніж достатньо, і наше сприйняття починає створювати неприємності на рівному місці. Воно відмовляється сприймати реальну дійсність, в якій відсутні небезпеки і загрози. І тоді наш безробітний інстинкт самозбереження подає на огляд не наше власне життя, не те, що фактично відбувається навколо, а те, **що змушує нас відчувати постійну і щоденну стурбованість**, ніби нам буквально винесли вирок бути нещасними.

6.6. Концепція пошукової активності як засіб підвищення стресостійкості

Концепція «пошукової активності» розроблена російськими вченими В. С. Ротенбергом і В. В. Варшавським [28]. На думку авторів, пошукова активність є захисним засобом, спрямованим на зміну несприятливої або на збереження сприятливої ситуації на противагу дії загрозливих факторів і обставин. Пошуковою така активність названа тому, що визначеність кінцевих результатів практично завжди відсутня. Суб'єкт ніколи не може бути впевнений в тому, що він знайде шлях до успіху.

Пошукова активність — це той загальний неспецифічний фактор, який визначає стійкість організму до стресу і шкідливих впливів при різноманітних формах поведінки. Пасивно-оборонна реакція у всіх її проявах розглядається як відмова від пошуку в неприйнятній для суб'єкта ситуації. Саме відмова від пошуку, а не неприйнятна ситуація як така і негативні емоції, які вона викликає, робить організм більш вразливим до різноманітних перешкод.

Згадаємо три фази стресового реагування, виділені Г. Сельє. Фаза супротиву переходить у фазу виснаження (стрес змінюється дистресом) саме тоді, коли пошук виходу поступається місцем відмові від пошуку. Тепер стає зрозумілим, чому в **екстремальних** умовах (війни) психосоматичні недуги (тілесні захворювання) відступають. Повсякденна боротьба за життя, перемога над ворогом — це, безперечно, прояв пошукової активності. При цьому організм так потужно мобілізує свої ресурси, що звичним «мирним» хворобам його не здолати. Коли ж люди, які пережили війну, повертаються до життєвої ситуації у «нормальний ритм», який не потребує великого напруження, пошукова активність неминуче зменшується, організм «демобілізується» і звичні психосоматичні хвороби повертаються.

Зміна домінанти з **активності** (вжити, перемогти за будь-яку ціну) змінюється на домінанту **пасивності**, організм психологічно «роззброюється» і, як наслідок, із середини виповзають, як таргани, хвороби, про які люди вже й забули.

Той же механізм перепаду пошукової активності, можливо, лежить і в основі «хвороби досягнень». До тих пір, поки люди зі всіх сил прагнуть до бажаної цілі, вони цілком відмобілізовані і захищені від стресу. Але як тільки мета досягнута і з'явилася спокуса насолоджуватися плодами перемоги, рівень пошукової активності різко падає і відповідно зростає небезпека різних хвороб. Можна навести приклади зі світу спорту і науки. Як тільки людина досягає певних результатів і заспокоюється, насолоджуючись досягненням, це зразу позначається на подальших результатах. Психіка відмовляється демонструвати свій потенціал, перш ніж ми її певним чином не підготуємо, тобто **відмобілізуємо** до певної самовіддачі.

Вчені провели досліді на тваринах на предмет виявлення того, як негативні емоції, які вони стимулювали, впливають на патологічні процеси у тварин. Виявилось, що ці процеси уповільнюються, навіть якщо тварина відчуває різко негативні емоції. Але відбувається це тільки в тому випадку, коли вона демонструє «**активно-оборонну**» реакцію. Якщо, наприклад, піддослідний пацюк реагував на подразнення електричним струмом агресивно: кусав і дряпав клітку, кидався на експериментатора, пробував утекти, — то хвороботворні зміни в його організмі уповільнювалися, і, навпаки, якщо пацюк не пробував вирватись, паталогічні процеси помітно прискорювалися і навіть приводили тварину до загибелі. Така поведінка отримала назву **пасивно-оборонної**. Ймовірно, що саме вона і є головним фактором, який в результаті приводить до психосоматичних розладів після стресових ситуацій. Засобом впливу активно-оборонної поведінки на здоров'я людини, як ми вже говорили, і є пошукова активність.

Якось Заратустра заснув під смоківницею. Та приповзла змія і вкусила його в шию, так що Заратустра скрикнув від болю. Забравши руку від обличчя, він глянув на змію і тоді пізнала вона очі Заратустри, незграбно відвернулася і хотіла відповзти. «Зачекай, — сказав Заратустра, — я ще не подякував тобі. Ти розбудила мене доречно, мій шлях ще довгий.» «Твій шлях уже короткий, — відповіла скрушно змія, — моя отрута вбиває». Заратустра усміхнувся: «Коли це дракон помирав від отрути змії?, — сказав він, — Але візьми назад свою отруту. Ти не така багата, щоб дарувати мені її». Тоді змія знову обвилася довкола його шиї і почала вилизувати його рану.

Ф. Ніцше

Отже, **пошукова активність володіє явним стимулюючим впливом на організм і підвищує його стресостійкість**. Дефіцит же такої активності приводить до стресу і всіх його наслідків. Потреба в пошуковій активності (тобто в самому процесі змін, отриманні нової інформації, незвіданих почуттях і т. д.) властива людині (і не тільки людині) від природи. Вона має біологічні корені і явно виражений еволюційний пристосувальний смисл.

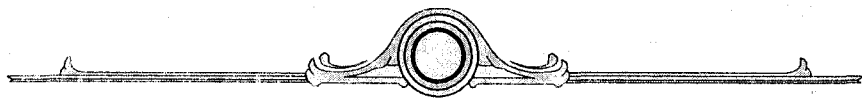
Як біологічний вид, людина виникла і розвивалася в пошуку і полюванні. Прагнення до «пригод» закладено в нас біологічно і було важливим фактором **еволюції людини**. Тому будь-який соціальний порядок, який не дозволяє відповісти на поклик цього **інстинкту**, буде рано чи пізно відкинутий. Саме з цих причин **будь-якій популяції в плані розвитку вигідна пошукова поведінка представників, які складають дану популяцію**. Форми поведінки також підпадають під дію природного відбору, який «з'єднав» у процесі еволюції **активно-оборонну поведінку і стресостійкість**. Надавши такий потужний стимул саморозвиткові індивіда, природа тим самим подбала і про прогрес популяції в цілому.

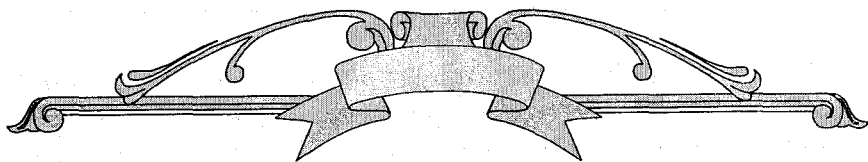
Нам залишається тільки відповідати природі, тобто не заглушувати в собі потребу до пошуку, а повсюдно її культивувати, підтримувати, стимулювати.

Таким чином основою стресостійкої життєвої стратегії є пошукова активність, яка проявляється в соціально прийнятних формах. Тільки так можна гідно протистояти життєвим стресам.

Завжди роби те, що ти боїшся робити.

Р. Емерсон





РОЗДІЛ 7

ПСИХОТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Хто не висуває своїх вимог, про того ніхто й не турбується.

М. Чернишевський

Будь-яка пристрасть, яка опанувала людиною, немов би відкриває прямий доступ до неї.

Л. Вовенарг

Брати без засліплення, розлучатися з легкістю.

М. Аврелій



У відповідності з сучасною точкою зору на конфлікт негативне ставлення до конфліктних явищ і прагнення їх уникнути однозначно вважаються неефективними. Теоретики, які займалися проблемами комунікації як універсальної основи людської спільноти, наприклад, соціологи Чикагської школи, високо оцінювали потенційні можливості конфлікту: «Конфлікт містить в собі можливість розмови по суті», «...конфлікт, змагання і стратегічні дії базуються на комунікативній поведінці, спрямовані на досягнення взаєморозуміння». На думку Ч. Ліксона, конфлікти невикоренімі — вони з'являються за будь-яких життєвих обставин і супроводжують нас від життя до смерті... Конфлікти — це форма життя. «Якщо у вашому житті немає конфліктів, перевірте, чи є у вас пульс», — дотепно заявляє Ч. Ліксон. Перефразовуючи знаменитого Вольтера: «Якщо бога немає, то його треба видумати», можна також стверджувати стосовно конфлікту: якщо конфлікту немає, то його треба **спровокувати**, адже конфлікт не дає системі відносин, що склалася, закріпитися, він штовхає її до змін та розвитку, відкриває шлях до інновацій, що здатні удосконалити суспільні відносини. Значить, справа не в тому, чи є конфлікт між сторонами, які взаємодіють при досягненні своїх цілей та інтересів, чи його немає. Найбільша проблема — це не сам конфлікт, а **можливість ним керувати**. «Сам по собі конфлікт як факт відмінності думок, інтересів, прагнень людей не може бути ні добрим, ні поганим; його треба розглядати, відкинувши етичні упередження. Оскільки конфлікту не уникнути, його треба використати», — пише один з теоретиків нового підходу до вивчення і розв'язання конфліктів М. Фоллет [Цит. за: 6, С. 303].

Фундаментальна ідея сучасного підходу до вивчення конфліктів зводиться до того, що **конфлікт може бути керованим, причому керованим таким чином, що його завершення буде мати конструктивний характер**. Саме дослідження в сфері практики управління конфліктами та їх вирішення і складають основний

зміст сучасної конфліктології. М. Дойч визначив основні напрямки дослідження в царині конфлікту:

- виявлення умов розвитку деструктивного і конструктивного процесів конфлікту;
- пошук найкращих стратегій і тактик у конфлікті;
- виявлення факторів, які сприяють досягненню згоди в конфлікті.

Пізніше М. Дойч так сформулював положення нової перспективи виявлення конфліктів і роботи з ними:

1. Загальна тенденція полягає в помилковому сприйнятті конфліктів інтересів (та й інших конфліктів) як конфліктів виграшу — програшу за самою своєю природою. В дійсності тільки частина конфліктів неминуче є такими. **Необхідний розвиток технологій, які б допомогли людям побачити і усвідомити спільні цілі**, навіть тоді, коли вони мають справу з протилежними інтересами.

2. Необхідно розвивати і підтримувати кооперативні орієнтації у вирішенні проблеми. Подібна орієнтація фокусується на інтересах різних сторін (а не на їх позиціях) і стимулює пошук рішення, яке відповідає їх законним інтересам.

3. Повний, відкритий, чесний, взаємошанобливий, комунікативний процес повинен бути посилений таким чином, щоб сторони могли **ясно виражати і емпатійно розуміти інтереси один одного**. Такий процес зменшить помилки в розумінні, які ведуть до захисних дій і розвитку орієнтації на виграш-програш.

4. Необхідно стимулювати розвиток широкого діапазону вибору для виявлення проблем у випадку, коли інтереси конфліктуючих сторін розходяться.

5. Необхідний розвиток більш тонкого усвідомлення норм, правил, процедур і тактик, як і зовнішніх ресурсів і засобів, що підтримують переговори доброї волі, запобігають відходу від переговорів, нечесним «викрутасам» і експлуатації осіб, які втягнуті в конфлікт [Цит. за: 6, С. 290].

З точки зору даного підходу конфлікт піддається урегулюванню. Необхідність управління конфліктами пов'язана з їх потенційними деструктивними наслідками, адже конструктивна і деструктивна сторони співіснують, як два боки медалі, питання тільки в тому, яка з них стане домінуючою.

Позитивний або негативний розвиток конфліктів залежить від багатьох факторів. Найбільш характерні такі:

- характер проблеми, що є причиною розвитку конфлікту;
- характеристики конфлікуючих сторін;
- ступінь схожості — відмінності між сторонами конфлікту;
- фактори ситуації;
- навички управління конфліктами;
- стратегії поведінки у конфлікті [6, С. 296–302].

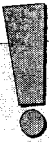
Зупинимося коротко на характеристиці деяких з них, оскільки наявність чи відсутність специфічної особливості вищезгаданих факторів зумовлює перебіг і розвиток конфлікту в тому чи іншому руслі.

Нагадаємо: наш підхід до конфліктів полягає в тому, що вони можуть бути керованими, причому керованими таким чином, що їх завершення може мати конструктивний характер. Такий підхід не відкидає факту, що в окремих ситуаціях ті чи інші аспекти можуть привести до того, що протиріччя конфлікуючих сторін неможливо буде подолати. Наприклад, учасники розглядають свої інтереси як взаємовиключні і сприймають конфлікт як боротьбу і є певні відмінності в сприйнятті суті конфлікту, які пов'язані з **розходженням в цінностях або діаметрально протилежною інтерпретацією суті того, що відбувається.**

Якщо конфлікт порушує проблеми влади, статусу, цінностей, володіння ресурсами, тенденція до суперництва сторін і деструктивного розвитку ситуації буде більш вірогідною. На думку М. Дойча, чим більший конфлікт, тим менш він доступний конструктивному вирішенню, особливо «коли на карту поставлено все».

Що стосується характеристики конфліктуючих сторін, то до них належать такі індивідуальні показники, як потреба у владі і контролі, особиста кооперативна або конкурентна орієнтація, здатність особистості генерувати можливі альтернативи вирішення проблеми, прагнення в конфлікті уникнути того, щоб видатися слабким в очах інших і своїх власних, а також нетерпимість до поглядів, думок іншої сторони.

Процес комунікації і розуміння між конфліктуючими сторонами полегшується, якщо вони належать до однакового соціокультурного простору (представники однієї спільноти і розмовляють «однією мовою»), а на додаток ще й володіють навичками управління конфліктом. Йдеться насамперед про **комунікативні навички у прийнятті рішень**: конструктивні прийоми і техніки активного слухання, ведення діалогу, здатність відрізнити позиційні вимоги і базові інтереси, уміння бачити перспективи, конструювати сценарій діалогу та інші. **Ефективна комунікація — вирішальний інструмент конструктивного управління конфліктами.**



Вороги у вас повинні бути такі, котрих би ви ненавиділи, а не такі, щоб їх зневажати. Треба, щоб ви пишалися своїм ворогом: тоді успіхи вашого ворога будуть і вашими успіхами.
Ф. Ніцше

Традиційно стратегії управління конфліктами описуються через **кооперативний** або **конкурентний** вимір, тобто орієнтацію учасників конфлікту на свої інтереси і потреби іншої сторони. Відповідно для розуміння конструктивного або деструктивного процесів розвитку і вирішення конфлікту можуть використовуватися дані про стратегії поведінки учасників конфлікту.

Дж. Рубін вважає, що для досягнення в конфлікті згоди не обов'язкові кооперація або конкуренція учасників, тут можна використовувати те, що називається індивідуалістичною орієнтацією: орієнтація на досягнення своїх цілей і розуміння того, що інший також дотримується подібної стратегії і робить спроби об'єднати зусилля в реалізації власних інтересів. Все, що необхідно, на думку Рубіна — це **знайти шлях досягнення своєї мети**, залишаючи «двері відкритими» для подальших домовленостей, щоб інший міг зробити те ж саме. Автор вказує на такий суттєвий фактор, як **«зрілість»** конфлікту, під чим він розуміє таку стадію розвитку, коли всі його учасники готові сприймати свій конфлікт серйозно і хочуть зробити все, щоб його припинити. Типово, вважає Рубін, що люди не сідають за стіл переговорів, поки не дійдуть до «мертвої точки», коли уже ніхто не вірить, що щось може бути досягнуто за допомогою тиску і примусу. Марно зривати плоди з дерева, поки вони не дозріли, як і не можна чекати надто довго. **Існує «правильний» час для переговорів, і його необхідно знайти.** Однак можна допомогти в створенні потрібного моменту. Найкращий спосіб, на думку Рубіна, це добитися того, щоб кожна зі сторін розуміла, що в **співробітництві** вони більше досягнуть, ніж втратять.

Проблема здається перешкодою, яку важко добре розгледіти, тому що вона домінує над нашим ландшафтом думок. Піднята над тим рівнем, де ви з цією проблемою зіткнулися, свідомість працює як повітряна куля: коли вона опиняється досить високо, то ліс можна побачити цілком і належному співвідношенні зі всією навколишньою місцевістю. Відстань, висота і більш глибоке розуміння створюють належну перспективу, завдяки якій вдається побачити, як можна справитися з важкою ситуацією.

*Люди які успішно вирішують проблеми це ті, хто створює для проблем **НОВИЙ КОНТЕКСТ**. Часто це можна зробити, відірвавши думку від деталей, які тільки розпорашують увагу. Відійшовши від*


ситуації, можна побачити її в новому світлі і розглянувши: **ІНФОРМАЦІЮ** і **АЛЬТЕРНАТИВИ** вибрати належний варіант дій.

Еммет Фокс

Перешкоди — це ті жахливі речі, коли відриваєш погляд від мети.

Ханна Мор

Незважаючи на те, що кооперативна стратегія вирішення конфліктів має безліч переваг і вважається такою, що може привести до взаємореалізації інтересів як своїх, так і партнера по взаємодії, в реальній практиці у більшості випадків зацікавлені сторони спочатку орієнтуються на конкурентний стиль вирішення проблем. За спостереженням психологів, у конфлікті початковою є «проба» силових методів (від спроб наполягати на своєму, умовляти, доводити пріоритет своєї позиції — до «жорсткого» тиску, погроз, шантажу різних форм і т. д.) і тільки після цього — якщо успіху не досягнуто — партнери вимушено переходять до переговорів.



Немає надійнішого способу підбадьорити ворога, ніж показати, що його боїшся.

Ф. Купер

П. Карневал і Д. Прюїт вважають, що часте звернення до **силових методів** вирішення конфліктів визначається такими основними факторами:

- труднощі в комунікації сторін;
- незрозуміння один одного;
- низький рівень довіри між сторонами;
- переконаність у тому, що за допомогою боротьби можна досягнути більшого, ніж за допомогою переговорів;
- відповідна реакція на силові дії протилежної сторони.

До цього необхідно додати, що використання силових методів вирішення конфлікту (деструктивна орієнтація) має глибокі корені. Орієнтація на перемогу є основним стимулом до використання боротьби, силових методів для досягнення своїх цілей. Свого часу Хорні писала про поширеність в культурі тенденції до суперництва: «В суперництві і боротьбі, які притаманні нашій культурі, часто буває вигідно пробувати завдати шкоди супернику для того, щоб зміцнити власне становище або свою славу, або усунути із боротьби потенційного суперника». Про індивідуально-психологічні і біологічні корені агресії писали також **К. Лоренц** і **Е. Фром**. Ідеали непримиренності, готовності «іти до кінця», **стандарты боротьби до останнього** привели до відвертого домінування силових методів впливу на партнера в конфлікті. Якщо культурні стереотипи «бути сильними», «бути на рівні» означають застосування сили, то людина, прагнучи до відповідності своєї поведінки поширеним культурним звичаям, буде використовувати силові методи.

Деякі дослідники (Б. Брок-Утне, наприклад) зазначають, що **західна система освіти вчить суперництву** і людині з самого дитинства навіюють, що важливо випередити іншого, бути сильнішим, сміливішим, а для того, щоб опинитися попереду, потрібно ущемляти інших. Таким чином, саме суспільство насаджує доволі жорсткі й агресивні способи вирішення протиріч, агресивність включена до числа первинних цінностей західних культур. **Їх вчать використовувати інших для досягнення своїх цілей.** Агресивність — базова цінність західного способу життя [6].

Реалії сучасного життя наводять на думку, що надії на створення ефективних технологій вирішення конфліктів, які врятують світ від руйнівних потрясінь, не зовсім виправдовуються. В такій же мірі негарантованими можна вважати шанси на те, що майбутнє принесе нам більш цивілізовані форми конфліктів, які уже не будуть містити в собі таких деструктивних характеристик. Спеціалісти вважають,

наприклад, що небезпека від етнічних конфліктів не менша, ніж загроза ядерної війни в минулому. На процес виникнення конфліктів починають впливати такі фактори групової ідентичності, як расові, релігійні, гендерні, етнічні відмінності, соціально-екологічний статус, сексуальна орієнтація, тип культури, мови, національності [6, 293 с.].

Фундаментальна ідея сучасного підходу до конфліктів в різних формулюваннях зводиться до того, що конфлікт може бути керованим, причому керованим таким чином, що його результат може мати конструктивний характер. Як зазначив Бертон, завдання дослідників зводиться до того, щоб від питань «урегулювання» перейти до створення **теорії** і «**техніки**» вирішення конфліктів усіх типів.

Що може слугувати критерієм розв'язання конфлікту? Конструктивний вихід з конфлікту, безумовно, означає не тільки і не стільки **вирішення проблем**, які розділяють сторони, скільки відновлення і **нормалізацію стосунків** самих сторін, наслідком чого є задоволення учасників результатом конфлікту.

*Таким чином, **вирішення конфлікту** — це, по-перше, усунення або мінімізація проблеми; по-друге — досягнення згоди між учасниками.*

На доповнення до сказаного, в сучасній конфліктології пропонується в якості робочого використовувати термін «**конструктивне управління конфліктами**», який, на думку вчених, краще, ніж термін «вирішення конфлікту», відображає довготривалий, іноді важкий процес, який веде до вирішення конфліктних проблем [6, 295 с.]. Ми теж будемо дотримуватися такої позиції, оскільки, незважаючи на те, що на ескалацію конфлікту впливають як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори, все ж перевага віддається **суб'єктивним факторам**, які активно позначаються на конфліктному процесі, і від них залежить, в якому напрямку ведеться розвиток конфліктної ситуації і до чого він може привести обидві сторони. Справа тільки

в тому, яку «технологію» візьме на «озброєння» та чи інша сторона, за якими правилами буде розвиватися сценарій конфлікту, яким факторам буде надаватися перевага, які установки будуть домінувати і чим зумовлені **ті чи інші установки** (конкуренція, співробітництво, пристосування).

Існує декілька відомих і апробованих **психологічних технологій** вирішення конфлікту.

Одноєю з найбільш поширених є технологія вирішення конфліктів, орієнтована на **вичерпання конфліктологічної формули конфлікту**, яка передбачає:

- виявлення реальних причин конфлікту;
- визначення проблеми конфлікту;
- виявлення реальних і прихованих учасників конфлікту;
- проведення аналізу, визначення частоти і тематики інцидентів;
- усунення конфліктної ситуації, що передбачає вирішення проблем, які накопичилися і містять істинну причину конфлікту;
- вичерпання інциденту, який відображає збіг обставин, що послужило приводом до конфлікту;
- вичерпання конфлікту у випадку зникнення всіх компонентів формули конфлікту.

В якості поштовху для пошуку механізму розв'язання соціально-психологічного конфлікту може слугувати робота **А. Т. Ішмуратова** «Конфлікт і згода», зокрема, розділ 9, де викладені деякі підходи до проблеми усунення конфліктів [12, С. 123–132]. На них ми і будемо опиратися в спробі удосконалення психології управління конфліктами, що може привести в кінцевому результаті до пошуку бази для встановлення згоди обох сторін без того, щоб жодна з них поступалася суттєвими інтересами.

Що стосується стратегії вирішення конфліктної ситуації, то найбільш перспективною є орієнтаційна стратегія **«виграти / виграти»**,

яка не передбачає програшу іншої сторони. Психологічні переваги даної стратегії полягають в тому, що за її допомоги не тільки знаходиться найбільш прийнятне рішення, але й зміцнюються і поліпшуються стосунки між людьми. Коли виграють обидві сторони, підвищується їх схильність дотримуватися прийнятного рішення, продовжувати стосунки з тим партнером, повторити досвід плідного співробітництва. Дана психотехнологія була розроблена австралійськими психологами **Х. Корнеліусом та Ш. Фейром**. Найбільш перспективним засобом вирішення конфлікту можна вважати переговорні процедури, розроблені представниками Гарвардської школи ведення переговорів **Р. Фішером та У. Юрі**. Даний підхід отримав всесвітнє визнання і вважається конструктивною альтернативою всім іншим підходам, особливо силовим методам вирішення конфліктів, про які ми згадували вище.

Отже, пошуку шляхів вирішення конфліктів передують **детальний аналіз передумов, причин виникнення конфліктів** і розробка різних тактик, що враховують усі моменти конфлікту, і з них обирається така, яка найбільше підходить до конкретної ситуації [12].

1. Вирішення конфлікту з урахуванням сутності і змісту протиборства

Для подолання конфлікту необхідно передусім реалістично оцінити суть конфлікту, а саме:

а) встановити не тільки безпосередній привід конфліктного зіткнення, а й його причину, яку часто-густо учасники конфлікту розуміють викривлено;

б) визначити «ділову (об'єктивну) зону» конфлікту;

в) з'ясувати суб'єктивні мотиви вступу людей у конфлікт.

Учасники конфлікту змушені стати дослідниками внутрішнього світу представника протилежної сторони і реконструювати принципи прийняття рішення, побудувати своєрідну «теорію, якою той керувався, вступаючи в конфлікт, що допоможе хоча б частково зрозуміти і пояснити позицію опонента».

2. Розв'язання конфлікту із врахуванням його цілей

Нерідко протиставлення цілей обумовлюється не їх змістом, а недостатнім взаєморозумінням, зниженням раціонального моменту у конфлікті, емоційністю людей, що з'ясовують свої стосунки. **Конфліктують не цілі, а їх тлумачення** конфліктуючими сторонами. Для вирішення конфлікту варто показати відмінності у розумінні по суті однакових цілей. Але якщо цілі справді різні, то це слід чітко виявити, звільнитися від «психологічного шуму» і шукати радикальний засіб вирішення конфлікту.

Ціль, що видається «особистою», насправді може бути загальною для обох конфліктуючих сторін, і, навпаки, ціль, що видається як соціально значима, при ретельному розгляді може виявитися замаскованою особистою метою: при цьому учасники конфлікту можуть широко помилятися або ж свідомо спотворювати картину.

3. Вирішення конфлікту з урахуванням його функціональних сторін

Завдання зводиться до **обґрунтування** того, що конфлікт є невідворотним процесом розвитку відносин опонентів. Учасників конфлікту слід переконати в тому, що відносини між ними можуть бути налагоджені шляхом обміну думками, уточнення взаємних позицій і т.д.

4. Вирішення конфлікту з урахуванням емоційно-когнітивного стану сторін

Центральне завдання тут як в плані урегулювання конфлікту, так і стосовно його профілактики — показати, що через емоційну напруженість конфлікт завдає шкоди кожній зі сторін:

- а) знижується рівень критичного мислення, що в свою чергу приводить до необґрунтованості думок і аргументів;
- б) знижується ефект впливу один на одного;
- в) до суті питання, що розглядається, «домішуються» особисті антипатії, різкість, образливі слова, погрозлива міміка і жести, зверхній або презирливий погляд;

г) **викривляється сприйняття людини людиною;**

д) загострюються їхні реакції на взаємну нетактовність;

ж) конфліктна ситуація сприймається людиною як загроза її соціальній позиції, спонукає людину до вибору крайніх засобів для збереження свого **особистісного статусу;**

з) при поглибленні конфлікту емоції нашаровуються, і конфлікт неможливо вирішити без сторонньої допомоги.

Нерідко учасники конфлікту **замість того, щоб займатися справою, шукають засоби боротьби**, що іноді спонукає їх до аморальних вчинків. Справа в тому, що у протиборстві людина свідомо чи несвідомо бачить в іншому тільки недоліки, вільно чи не вільно починає приписувати негативні моменти будь-яким діям іншої людини. Водночас вона виправдовує себе, свої дії, пояснюючи їх благородними мотивами.

5. Вирішення конфлікту з урахуванням особливостей його учасників

Психологічними причинами конфліктних ситуацій можуть бути специфічні властивості характеру, а інколи і психологічні особливості.

6. Вирішення конфлікту з урахуванням його динамічної сторони

Конфлікт проходить ряд стадій і, як правило, назріває поступово. Першу стадію можна назвати передконфліктною (латентною), коли протиріччя проявляються у невдоволеності, однак протиборства тут ще немає. На практиці на передконфліктну ситуацію нерідко не звертають належної уваги, у результаті чого конфлікт поглиблюється і поступово переходить в актуальний.

7. Вирішення конфлікту з урахуванням впливу на конфліктуючі сторони

В даному випадку йдеться про вибір найсприятливішого для конфліктної ситуації стилю взаємодії і способу усунення розбіжностей:

- а) згладжування спірних питань;
- б) створення ситуації переговорів;
- в) виявлення «зони згоди»;
- г) визначення меж конфлікту, його засобів, форм прояву.

8. Вирішення конфлікту з урахуванням вірогідних його наслідків

Знання про можливі варіанти і наслідки завершення конфліктів допомагають обрати найкращі засоби впливу на конфліктуючі сторони. Однак бувають ситуації і проблеми, несприятлива дія яких виявляється тільки завдяки конфлікту. У таких випадках конфлікт має позитивне значення (див. «Функції конфлікту»), а саме:

- дає поштовх громадській думці;
- привертає увагу суспільства до обставин, які є гальмом ефективної діяльності чи нормативних відносин людей.

9. Вирішення конфлікту з урахуванням відносин конфліктуючих сторін

Будь-який конфлікт, що відбувається на особистій або діловій основі, повинен відповідати етичним нормам. У групах неминучі незгоди і навіть конфлікти, обумовлені **відмінностями у розумінні** ідей, завдань, методів вирішення виробничих і творчих проблем, індивідуальних точок зору, створення підгруп однодумців.

Існування ділових конфліктів часом є **умовою народження істини**, становлення ідеї, вибору правильних рішень. У таких випадках боротьба думок свідчить про творчі потенції колективу. Психічна енергія подібних конфліктів повинна спрямовуватися на стимулювання невимушеного взаємоповажного **обміну думками**. Це можливо при дотриманні ряду умов і принципів міжособистісних відносин. У іншому разі психічна енергія конфлікту здатна задушити ініціативу, викликати «кліматичне збурення» (відхилення від соціально-психологічного стандарту відносин, який склався в колективі). Діловий конфлікт, якщо він назріває, повинен будуватися

з урахуванням етичних умов і принципів, що стосуються статусних, процесуальних і результативних моментів конфлікту.

Статусний момент ділового конфлікту стосується умов і принципів взаємовідносин керівника і підлеглого, старшого і молодшого за віком, більш і менш компетентних у питаннях, які викликали суперечності, що стосуються учасників конфлікту, опонента і суб'єкта обговорення. Плідний діловий конфлікт можливий за умови дотримання етики субординації. Це означає, що особи з вищим статусом (соціальною позицією, віком, досвідом, ситуаційною перевагою) не підкреслюють своєї переваги. Нерідко буває, що в діловому конфлікті одна сторона намагається домінувати над іншою, демонструючи зверхність, глузування, перебільшуючи свою позиційну перевагу. Особи з вищим статусом повинні прагнути вислухати думку іншої сторони, визнати її право на власну точку зору і своєю поведінкою підтвердити це право. Водночас особи з меншим статусом повинні усвідомлювати не тільки право на власну думку, а й відповідальність за її аргументацію.



Тому повелівають, хто не може коритися самому собі
Ф. Ніцше

Конфлікт може бути позитивним або негативним, конструктивним або деструктивним в залежності від того, як він вирішується.

Іноді можна змінити напрямок розвитку конфлікту, просто **подивившись на нього по-іншому**. Один із шляхів подолання і вирішення конфліктів — це з'ясування перш за все того, що **суперечки і розбіжності є частиною життя і що помилково уникали їх**.

7.1. Умови і фактори конструктивного вирішення конфліктів

Більшість умов і факторів успішного вирішення конфліктів носить психологічний характер, оскільки відображає **особливості поведінки і взаємодії опонентів**. Розглянемо їх детальніше.

1. Припинення конфліктної взаємодії — перша й очевидна умова початку вирішення будь-якого конфлікту. До тих пір, поки будуть вживатися заходи з однієї чи з обох сторін щодо посилення своєї позиції або послаблення позиції опонента за допомогою насилля, мови про вирішення конфлікту не може бути.

2. Пошук спільних або близьких за змістом точок дотику в цілях, інтересах опонентів є двостороннім процесом і передбачає аналіз як своїх цілей та інтересів, так і цілей та інтересів іншої сторони. Якщо сторони хочуть вирішити конфлікт, вони повинні **зосередитися на інтересах, а не на особистості опонента**. До вирішення конфлікту зберігається стійке негативне ставлення один до одного. Воно виражається в негативній думці про опонента і в негативних емоціях щодо нього. Щоб приступити до вирішення конфлікту, необхідно пом'якшити це негативне ставлення, головне — знизити інтенсивність негативних емоцій, які переживають опоненти один до одного.

3. Одночасно доцільно перестати бачити в опоненті ворога, супротивника. Важко зрозуміти, що проблему, через яку виник конфлікт, краще вирішувати разом, об'єднавши зусилля. Цьому сприяє, **по-перше**, критичний аналіз власної позиції і дій. Виявлення і визначення власних помилок знижує негативне сприйняття опонента. **По-друге**, необхідно постаратися зрозуміти інтереси іншого. Зрозуміти — не означає виправдати. Однак це розширить, зробить більш об'єктивним уявлення про опонента. **По-третє**, доцільно виділити конструктивне начало в поведінці або навіть у намірах опонента. Не

буває абсолютно поганих і абсолютно добрих людей або соціальних груп. У кожному є щось позитивне, на нього і необхідно опиратися при вирішенні конфлікту.

4. Важливо зменшити негативні емоції протилежної сторони — серед прийомів виділяють такі, як позитивна оцінка деяких дій опонента, готовність іти на зближення позицій, звернення до третьої сторони, яка авторитетна для опонента, критичне ставлення до самого себе, врівноважена власна поведінка.

5. Об'єктивне обговорення проблеми, виявлення суті проблеми (конфлікту), **уміння сторін бачити головне сприяють успішному пошуку вирішення протиріччя**. Акцентування уваги на другорядних питаннях, піклування тільки про свої інтереси знижують шанси конструктивного вирішення проблеми.

6. Ще одна важлива умова — вибір оптимальної стратегії вирішення, яка відповідає даним обставинам.

Успішність завершення конфліктів залежить від того, як конфлікуючі сторони враховують **фактори, що впливають на цей процес**. До них належать такі [3, 473 с.]:

- час: скорочення вдвоє часу, який ми мали, не сприяє досягненню згоди, підвищує вірогідність вибору альтернативи, яка буде характеризуватися більшою агресивністю;
- третя сторона: участь у завершенні конфлікту нейтральних осіб (установ), які допомагають опонентам вирішувати проблему;
- своєчасність: сторони приступають до вирішення конфлікту на ранніх стадіях його розвитку. Логіка проста: менше протидії — менше шкоди — менше образ і претензій — більше можливостей для того, щоб домовитися;
- рівновага сил: якщо конфлікуючі сторони приблизно рівні за можливостями (рівні статуси, посадове становище, озброєння і т. д.), то вони змушені шукати шляхи до мирного вирішення проблеми. Конфлікти більш конструктивно вирішуються тоді, коли між опонентами немає залежності по роботі;

- культура: високий рівень загальної культури опонентів знижує вірогідність насильницького розвитку конфлікту;
- єдність цінностей: наявність згоди між конфліктуючими сторонами з приводу того, яким повинно бути рішення;
- досвід (приклад): наявність досвіду вирішення подібних проблем хоча б у одного з опонентів, а також знання прикладів вирішення аналогічних конфліктів;
- відносини: добрі стосунки між опонентами до конфлікту сприяють більш повному вирішенню протиріч.

Проаналізувавши та оцінивши конфліктну ситуацію, опоненти прогнозують варіанти вирішення конфлікту і визначають відповідно до своїх інтересів і ситуації **способи його вирішення. Прогнозуються:** найбільш сприятливий розвиток події; найменш сприятливий розвиток події; найбільш реальний розвиток події; як вирішиться протиріччя, якщо припинити дії в конфлікті.

Як уже зазначалося, найбільш ефективною стратегією вирішення протиріччя більшість спеціалістів визнає стратегію виграти/виграти, оскільки вона орієнтується не тільки на задоволення власних інтересів кожної зі сторін, а й передбачає збереження і закріплення добрих стосунків, що відкриває перспективи на майбутнє. Перевага даного підходу в тому, що вигоди отримують обидві сторони, у зв'язку з чим прийняте рішення набуває більш чіткого і стійкого характеру. В зв'язку з цим в конфліктологічній літературі ця тактика розроблена найбільш глибоко і детально, включаючи не тільки передумови, переваги і недоліки, а й **механізм її практичного здійснення.**

Ці механізми покликані вирішити два основних завдання:

- збір всебічної інформації, повної бази даних про конфлікт;
- вироблення основних форм поведінки учасників конфлікту, які забезпечують його успішне урегулювання.

Вирішення першого з цих завдань забезпечується поглибленим вивченням конфліктної ситуації, врахуванням всіх факторів, які викликали конфлікт. В якості найбільш зручного способу її практичного здійснення пропонується скласти **карту конфлікту**, основні елементи якої: опис суті проблеми, яка викликала конфлікт, визначення природи конфлікту (психологічної або соціальної), перелік учасників конфлікту. І найважливіше — характеристика потреб учасників конфлікту, а, можливо, і побоювань, які виникли у них у зв'язку з появою перепон, що заважають задоволенню тих чи інших потреб.

Складання **карти конфлікту** — це упорядкований, систематизований, усвідомлений підхід до проблеми конфлікту; психотехнологія реалізації стратегії виграти / виграти.

Технологія картографії конфлікту дозволяє перш за все зосередитися на проблемі, а не на емоціях, заглибитися не в переживання, не в задоволення своїх образ і амбіцій, а у вирішення проблеми.

При складанні карти конфлікту доцільно дотримуватися певної послідовності дій.

Перший етап картографії конфлікту — фіксування конфліктної проблеми — включає в себе такі кроки:

- висловити проблему однією загальною фразою;
- описати проблему в загальних рисах.

Другий етап — визначення головних учасників конфлікту, потенційних учасників конфлікту (люди втягуються в конфлікт, коли зачіпають їх інтереси або коли прагнуть вплинути на ситуацію). Необхідно виявити, хто є прихованим або маніпулятивним учасником конфлікту. Можна згрупувати втягнутих у конфлікт людей за спільними потребами.

Третій етап. Які справжні потреби, інтереси, наміри, настрої, бажання, цінності, тобто усе, що може бути важливим для людини

або групи, а також **побоювання** кожної зі сторін. У карті необхідно перерахувати основні інтереси і побажання кожного з головних учасників, пов'язані з даною проблемою.

Треба з'ясувати, що стоїть за позиціями учасників у даному питанні. Вчинки людей та їхні установки викликані їхніми бажаннями і мотивами, що стоять за ними: ми прагнемо до того, що наближує задоволення наших інтересів, і уникаємо того, що заважає цьому. Відбиваючи різноманітність інтересів і побоювань на загальній карті, ми **розширюємо кругозір і створюємо умови для широкого кола можливих рішень**, доступних після закінчення цього процесу.

Виятково важливе значення в аналізі конфлікту має з'ясування побоювань, «негативних» інтересів. **В міру входження у конфлікт, побоювання домінують над «позитивними» інтересами, викликаючи негативні емоції і тим самим викривляючи уявлення про дійсність, конфліктну ситуацію.** Відображення побоювань на карті означає їх визнання. Одна із важливих переваг цього процесу — можливість висловити і відобразити на карті ірраціональні страхи (схема 7).

Х. Корнеліус і Ш. Фейр, автори теорії картографії конфлікту, відзначають як **найважливіші** такі **категорії побоювань**: провал і приниження; боязнь схибити; фінансовий крах; можливість бути покинутим або нелюбимим; втрата контролю; самотність; ймовірність бути розкритикованим чи підданим осуду; втрата роботи; низька заробітна плата; нецікава робота; побоювання, що вами будуть командувати; переплата за покупку; побоювання, що усе доведеться розпочинати спочатку. Категорію побоювань можна ефективно використати для виявлення **мотивацій**, не встановлених при переліку інтересів. Наприклад, деяким людям легше сказати, що вони не терплять неповаги, ніж визнати, що вони потребують поваги [16].

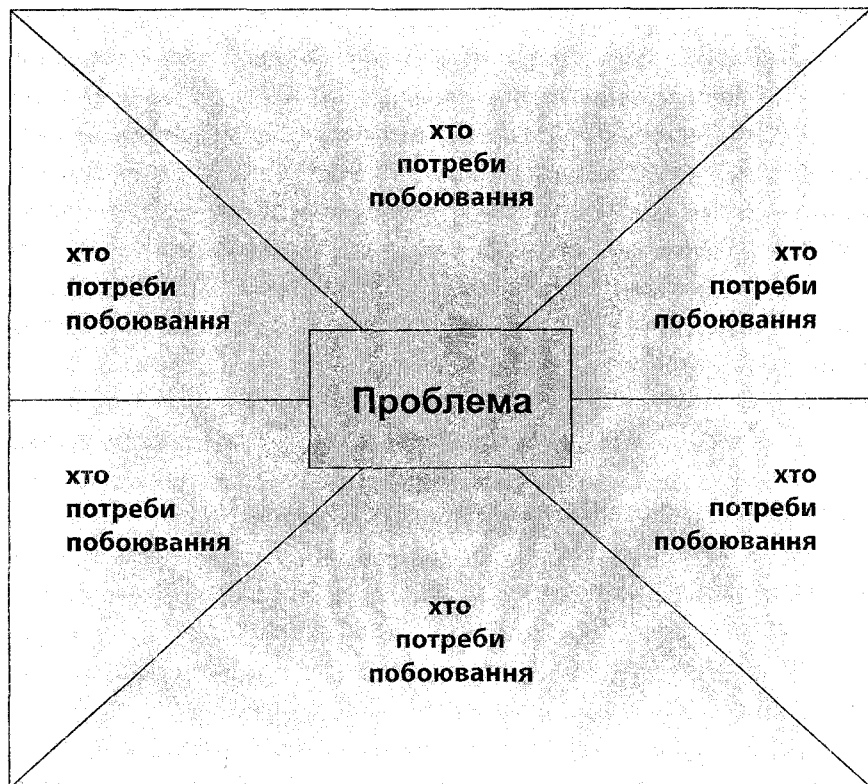


Схема 7. Загальна схема карти конфлікту

Процес картографії конфлікту має такі переваги:

- обмежує дискусію певними формальними межами, що допомагає уникнути надмірного вияву емоцій;
- надає людям можливість висловити все, що їм потрібно;
- створює атмосферу симпатії і визнає думку людей, які вважали раніше, що їх не розуміють;
- надає системного характеру поглядам кожної сторони на проблему;
- наштовхує на нові напрями вибору рішень.

Рекомендації щодо аналізу карти конфлікту:

- слід шукати нову інформацію і нове розуміння ситуації — те, що було непомітним чи незрозумілим раніше. Саме карта допоможе подивитись на конфлікт очима іншої людини;
- треба віднаходити загальну «точку опори» — спільні інтереси;
- прагнути виробляти спільну точку зору, підтримувати загальні цінності чи ідеї, які поділять усі учасники;
- прагнути суміщати різні цінності, незважаючи на їх відмінності; в ідеалі завжди можна «піднятися над ситуацією і охопити загальним поглядом індивідуальні цінності всіх сторін»;
- шукати приховані прагнення (прагнення врятувати свою репутацію чи престиж);
- у полі зору повинні бути насамперед найскладніші ділянки, що потребують невідкладної уваги;
- оцінювати інформацію на карті з точки зору новизни: що раніше було невідоме і що потребує докладнішого розгляду тепер;
- шукати передумови виграшу для всіх: визначити елементи, важливі для певної сторони, оцінивши можливість поступки, особливо якщо ця поступка не пов'язана з великими жертвами;
- пропонувати рішення, які містять елементи виграшу для всіх.

Короткі висновки. Процес аналізу складається з таких елементів:

- визначення проблеми;
- визначення головних учасників;
- уточнення інтересів і побоювань учасників;
- з'ясування можливих позицій кожного учасника;
- аналіз позицій з погляду прихованих за ними інтересів і побоювань;
- порівняльний аналіз конфліктної ситуації і позицій учасників з орієнтацією на вироблення альтернатив і рішень.



Необхідно вивести інформацією про конфлікт. Однак це недостатня умова його успішного врегулювання. Для досягнення цієї складної мети необхідно також вирішити й інше завдання — забезпечити на основі цієї інформації певним чином **організовані дії, поведінку учасників конфлікту**. Інформація, взята сама по собі, явище невидиме, ефемерне, погано контрольоване. Вона набуває зрілих форм тільки в спілкуванні людей, вербальному і невербальному. **Народившись у процесі спілкування, конфлікт тільки в процесі спілкування може бути подоланим.**

Розуміння того, що проблема важлива для кожної зі сторін і вона вартує того, щоб її вирішити з врахуванням обох сторін інтересів, приводить до необхідності **трансформації конфліктних взаємовідносин у відносини згоди**. Для цього вони використовують переговори як спосіб реального і остаточного вирішення конфліктів, застосовуючи в їх ході стратегію виграти/виграти (детально про переговорний процес див. розд. 8).

Переговорний процес, проведення дискусій в найбільшій мірі дозволяє виявити **точки дотику інтересів опонентів**, так звані «зони згоди».

Процесуальні і психологічні аспекти підготовки та ведення переговорів будуть розглянуті в наступному розділі. Тут ми тільки коротко охарактеризуємо основні технології **компромісу і співробітництва**. З цією метою використовується **техніка ПРИНС** (последовні ініціативи зниження напруги), запропонована соціальним психологом Ч. Осгудом. Вона ефективна при вирішенні конфліктів різних рівнів.

Включає в себе такі правила:

- робити щирі, публічні заяви про те, що одна зі сторін конфлікту хоче зупинити ескалацію конфлікту;
- пояснювати, що кроки примирення обов'язково будуть здійснені; повідомити, що, як і коли буде зроблено;
- виконувати обіцяне;

- спонукати опонента до обміну поступками, але не вимагати їх в якості умови виконання власних обіцянок;
- поступки повинні здійснюватися протягом досить тривалого часу і **навіть в тому випадку, якщо інша сторона не відповідає взаємністю**; вони не повинні приводити до збільшення вразливості сторони, яка їх здійснює.

Після таких кроків слід рухатися в напрямку **досягнення компромісу**. Це та стратегія вирішення конфліктів, яка доволі часто застосовується у реальному житті; це те, з чого треба починати реальний процес обміну думками, пропозиціями з метою вийти на більш високий рівень стосунків, де буде можливим і реальним **пошук згоди на основі аналізу інтересів**, коли кожна сторона усвідомлює, що діяти в дусі інтеграції (співробітництва) набагато вигідніше. За таких умов урегулювання конфліктів зовсім необов'язково передбачає виграні однієї сторони за рахунок іншої, а навпаки, існує можливість двостороннього виграння.

Тактика компромісу, взаємних поступок — надійний і ефективний метод урегулювання конфліктів, особливо на початку; в перспективі вона може стати твердою основою довгострокового співробітництва.

В основі компромісу лежить технологія **«поступка — зближення»** або, як її ще називають — **торг**. Суть її в тому, що при протиріччі в інтересах сторони ідуть на взаємні поступки, поки не знаходять точку, яку вважають для себе прийнятною. Класичним прикладом ситуації подібного типу є торг покупця з продавцем щодо прийнятної ціни на товар, який вимагає, щоб поступки не виходили за рамки, **мінімально прийнятні для сторін**.

Таким чином, компроміс — це шлях взаємних поступок, часткове задоволення інтересів протилежно спрямованих сторін, вид угоди, яка базується на взаємокоректуванні позицій обох сторін з обговорювальної проблеми, що створює базу для пошуку взаємоприйнятної позиції з спірних питань.

Після реалізації стратегії компромісу сторони мають можливість **розширити зону пошуку можливостей реалізації взаємних інтересів** на більш широкій основі і довгостроковому підході, реалізуючи стратегію співробітництва (інтеграції), коли знаходяться такі рішення, при яких досягаються інтереси обох сторін і жодна з них нічим при цьому не жертвує. Саме інтеграція відкриває принципово нові можливості конфлікту.

Отже, перш ніж вступити в переговорний процес, необхідно, як уже зазначалося, нормалізувати стосунки між сторонами, тобто **трансформувати конфліктні відносини в нормальну взаємодію**, що могло б сприяти росту довіри між ними.

Для досягнення компромісу може бути рекомендована **техніка відкритої розмови**, яка полягає в наступному [3, 481 с.]:

- заявити, що конфлікт не вигідний сторонам;
- запропонувати припинити конфлікт;
- визнати свої помилки, які уже допущені в конфлікті; вони, мабуть, є, і визнати їх для вас нічого не вартує;
- зробити поступки опоненту, де це можливо, в тому, що в конфлікті для вас не є головним; в будь-якому конфлікті можна знайти декілька дрібниць, якими можна поступитися навіть в серйозних, але не принципових речах;
- висловлювати побажання про поступки зі сторони опонента; вони, як правило, стосуються ваших інтересів у конфлікті;
- спокійно, без негативних емоцій обговорити взаємні поступки, при необхідності і можливості — коректувати їх;
- якщо вдалося домовитися, то треба якось зафіксувати, що конфлікт вичерпано.

Техніка відкритої розмови створює умови для переходу до наступного етапу, коли починає формуватися дух співпраці, яку доцільно здійснювати за методом **«принципових переговорів»** [34]. Він зводиться до таких рекомендацій:

- відділіть людей від проблеми: розмежуйте взаємовідносини з опонентами від проблеми; поставте себе на їх місце; не потрапляйте в залежність від своїх побоювань; показуйте готовність розібратися з проблемою; будьте твердими по відношенню до проблеми і м'якими — до людей;
- приділяйте увагу інтересам, а не позиціям: запитуйте «чому так?» і «чому ні?»; фіксуйте базові інтереси і їх розмаїття, шукайте спільні інтереси; вкажіть на життєвість і важливість ваших інтересів; визнавайте інтереси опонента частиною проблеми;
- пропонуйте взаємовигідні варіанти: не шукайте єдиної відповіді на проблему; відокремте пошук варіантів від їх оцінки; розширюйте коло варіантів вирішення проблеми; шукайте взаємну вигоду; вясняйте, чому надає перевагу інша сторона.
- використовуйте об'єктивні критерії: будьте відкриті для доказів іншої сторони; не піддавайтеся тиску, а тільки принципу; щодо кожної частини проблеми використовуйте об'єктивні критерії; використовуйте декілька критеріїв; використовуйте справедливі критерії.

Узагальнюючи думку стосовно сказаного, можна зробити короткий висновок: компроміс — хороша парасоля, але поганий дах; на деякий час він доцільний, часто потрібний в міжпартійній боротьбі і майже ніколи не потрібний тому, хто керує державою (Лоуелл).

Важливим фактором, який впливає на результативність завершення конфлікту, є **участь третьої сторони**. Урегулювання конфліктів за допомогою втручання третьої сторони розглядається — поряд з прямими переговорами — як одна із форм конструктивного управління конфліктом.

Само по собі звернення до третьої — нейтральної — сторони, наділеної **авторитетом, владою, особливою компетентністю**, має тривалу історію. З найдавніших часів відомо, наприклад, як цар Соломон вирішив суперечку між двома жінками через дитину, кожна з яких стверджувала, що це її дитина: цар наказав розрізати дитину

навпіл і «справедливо» вирішити проблему; тоді одна із зацікавлених сторін відмовилася від дитини на користь суперниці — саме вона і була справжньою матір'ю, адже яка мама погодиться на смерть власної дитини. Щоб вирішити проблему справедливо і не помилитися, цар Соломон змоделивав таку ситуацію, в якій проявилися **істинні мотиви** обидвох учасниць суперечки; з іншого боку, такими діями цар тільки підтвердив думку про себе як дійсно мудру і справедливу людину. В ролі третейських суддів також виступали князі в Київській Русі. **Третейський суддя** — найбільш авторитетна роль, оскільки він володіє найбільшими можливостями щодо визначення варіантів вирішення проблеми. Він вивчає проблему, вислуховує обидві сторони і виносить вердикт, який не підлягає обговоренню. Прикладом третейського судді є і суд присяжних.

Виділяють ще декілька форм втручання третьої сторони. Це перш за все:

- **медіаторство** або **посередництво**, при якому консультативні рекомендації не обов'язково повинні братися до уваги сторонами конфлікту;
- **арбітраж**, при якому рекомендації третьої сторони є обов'язковими і оскаржити його можна тільки у вищих інстанціях;
- **примирення**, в якому акцент робиться не стільки на урегулюванні конфлікту, скільки на процесі, за допомогою якого конфлікт припиняється.

Дж. Бартон пропонує відрізнити від медіаторства **фасилітацію**. Традиційна медіація спрямована на висування розумних компромісів, угод в процесі переходу від одної сторони до іншої. Фасилітатор прагне допомогти сторонам прийти до спільного розуміння їх відносин, ясно визначити їх окремі цілі і через полегшений аналіз відкрити варіанти, що задовільняють інтереси всіх.

У розвинутих державах існують спеціальні **центри**, де спеціалісти — медіатори не дають оцінки подіям, не висловлюють відкрито

рекомендації, але сприяють аналізу ситуації сторонами, виявленню точок зору, баченню проблеми, пошуку можливих рішень, подоланню наслідків конфліктів, тобто допомагають обидвом сторонам **керувати конфліктом**. У Нью-Йорку існує окремий інститут, що займається підготовкою медіаторів.

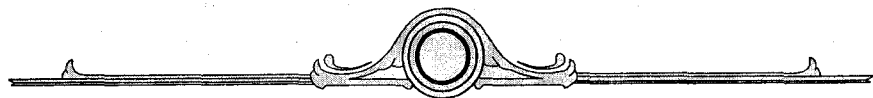
Сторони самі звертаються до **медіатора** у випадках, коли:

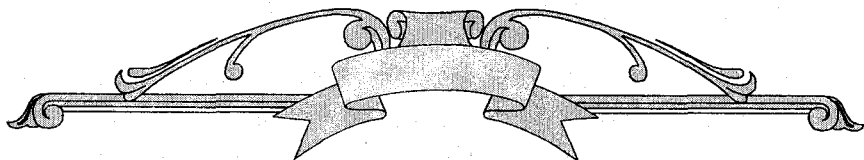
- об'єктом регулювання є конфлікт, що затягувався; всі аргументи, сили, засоби вичерпані, але виходу не видно;
- сторони відстоюють протилежні, взаємовиключні інтереси і не можуть знайти спільних точок дотику;
- по-різному трактують правові норми або інші критерії, які є ключовими у вирішенні конфлікту;
- одній зі сторін завдано серйозної шкоди і вона вимагає санкції по відношенню до опонента;
- сторонам важко зберегти хороші стосунки, конфлікт не інтенсивний, але взаємоприйнятне рішення вони знайти не можуть;
- опоненти прийшли до тимчасової згоди, але необхідний зовнішній об'єктивний контроль за її виконанням.

У ролі посередників у конфлікті можуть виступати **психолог, керівник** або людина, яка користується великим **авторитетом і визнанням** у даній громаді. Розглянемо специфіку посередництва на прикладі діяльності психолога. Ключовим моментом в цій діяльності є **створення нової ситуації у відносинах сторін**, яка сприяє урегулюванню існуючого між ними конфлікту. При урегулюванні протистояння психолог стратегічним завданням вважає не вплив на опонентів, а спонукання їх до переведу конфлікту в **ситуацію спільного пошуку рішення**. Психолог організовує роботу з конфліктуєчими в обох площинах. **Зміст першої** — в організації і проведенні переговорного процесу, під час якого сторони приходять до вироблення узгодженого рішення на основі врахування інтересів обидвох сторін. Здійснення взаємодії типу опонент — психолог — опо-

нент робить учасників конфлікту більш поступливими, оскільки вони схильні розглядати свої поступки як поступки психологу, а не протилежній стороні. Таким чином психолог дозволяє опонентам зберегти обличчя. **Інша площина** діяльності психолога полягає у наданні психологічної допомоги опонентам. Важливим завданням такої допомоги є відновлення стосунків сторін. Діяльність психолога при урегулюванні конфлікту включає окремі зустрічі з опонентами, формування позитивного настрою учасників на спільну роботу, а також етап спільної роботи, який можна звести до шести кроків:

1. Аналіз і корекція ситуації з метою створення сприятливого клімату конфлікту.
2. Аналіз і корекція уявлень. За допомогою спеціальних процедур виявляються причини конфлікту і позиції учасників.
3. Аналіз і корекція стосунків. Учасники визначають свої почуття щодо конфлікту і один до одного.
4. Визначення проблеми.
5. Пошук рішення.
6. Прийняття рішення. Оцінка альтернативних рішень і досягнення згоди відносно одного з них.





РОЗДІЛ 8

ПЕРЕГОВОРИ ЯК СПОСІБ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

Якщо вам належить працювати з певною людиною, ви повинні пізнати: слабкості й недоліки — щоб налякати її, або її характер, або пристрасті, або близьких їй людей — щоб нею керувати. Маючи справу з розумними людьми, треба вникати в те, що вони промовляють. Їм же варто говорити якомога менше — і саме те, чого вони найменше очікують. Ведучи складні переговори, не старайтесь сіяти і жати одночасно: повільно готуйте ґрунт і плоди поступово дозріють.

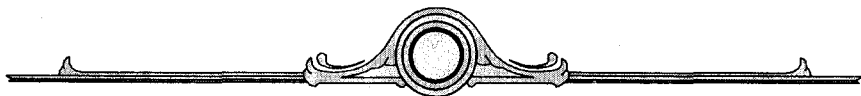
Ф. Бекон

Докази, до яких людина додумується сама, як правило, переконують її більше, аніж ті, які прийшли в голову іншим.

Б. Паскаль

Найчастіше перемагає той, кого не сприймали всерйоз.

Е. Роттердамський



З точки зору сучасного підходу до розуміння конфліктів і роботи з ними, конфлікти піддаються урегулюванню. Необхідність управління конфліктами пов'язана з їх потенційними деструктивними наслідками. Надзвичайно велике значення для роботи з конфліктами мають **процеси комунікації**, які розвивають між собою учасники конфліктної взаємодії, а найбільш перспективними для вирішення конфліктів вважаються переговори, в тому числі з участю третьої сторони.

Поняття **«переговори»** використовуються не тільки стосовно ситуацій офіційних переговорів, а й різноманітних ситуацій приватного життя. А такого типу ситуації можуть зустрічатися як в рамках співробітництва (коли учасники будують нові стосунки), так і в умовах конфлікту (коли йде мова про перерозподіл наявного). Враховуючи специфіку навчального посібника, пріоритетна увага при розгляді переговорів приділяється тим їх аспектам, котрі пов'язані з процесами урегулювання і вирішення конфліктів.

У порівнянні з іншими способами урегулювання і вирішення конфліктів **переваги переговорів полягають в наступному:**

- в процесі переговорів відбувається безпосередня взаємодія учасників конфлікту;
- обидві сторони мають можливість максимально контролювати різноманітні аспекти своєї взаємодії, в тому числі, самостійно встановлювати часові рамки і межі обговорення, впливати на процес переговорів, результат, визначати рамки угоди;
- переговори дозволяють учасникам конфлікту виробити таку угоду, яка б задовольнила кожен зі сторін і дозволила уникнути тривалого судового розгляду, що може закінчитися програшем однієї зі сторін;
- прийняте рішення у випадку досягнення домовленостей часто носить неофіційний характер, будучи приватною справою сторін, які домовляються;

- специфіка взаємодії учасників конфлікту на переговорах дозволяє зберегти конфіденційність.

Особливість переговорів полягає в тому, що їх учасники **взаємозалежні**. Виходячи з цього, докладаючи певні зусилля, сторони прагнуть вирішити протиріччя, які виникли між ними. І ці зусилля спрямовані на спільний пошук вирішення проблеми.

*Отже, **переговори** — це процес взаємодії опонентів з метою досягнення узгодженого рішення, яке задовольняє обидві сторони.*

В залежності від кількості учасників, переговори можуть бути двосторонніми або багатосторонніми, коли в обговоренні беруть участь більше двох сторін. На основі факту залучення третьої нейтральної сторони або без неї розмежовують:

- **прямі** переговори — які передбачають безпосередню взаємодію учасників конфлікту;
- **непрямі** переговори, що передбачають втручання третьої сторони.

В залежності від цілей учасників виділяють різні **функції переговорів**, які детально проаналізовані М. М. Лебедевою [18].

Головною функцією переговорів є пошук спільного вирішення проблеми. Це те, заради чого, власне, і ведуться переговори. Складне переплетіння інтересів і невдачі в односторонніх діях можуть підштовхнути до початку переговорного процесу навіть відвертих ворогів, чий конфліктне протистояння налічує не один десяток років.

Інформаційна функція полягає в тому, щоб отримати інформацію про інтереси, позиції, підходи до вирішення проблеми протилежної сторони, а також подати інформацію про себе. Значимість цієї функції переговорів полягає в тому, що неможливо прийти до взаємоприйняттого рішення, не розуміючи суті проблеми, яка привела до конфлікту, не розібравшись в істинних цілях, не вияснивши точок зору один одного. Інформаційна функція може проявлятися і в тому, що одна зі сторін або обидві орієнтовані на використання переговорів для дезінформації опонентів.

Комунікативна функція пов'язана з встановленням і підтримкою зв'язків і стосунків конфліктуючих сторін.

Важливою функцією переговорів є **регулятивна**. Мова йде про координацію і регуляцію дій учасників конфлікту. Вона реалізується, перш за все, в тих випадках, коли сторони досягли певних домовленостей і переговори ведуться з питання про виконання рішень. Ця функція проявляється і тоді, коли з метою втілення рішень вони конкретизуються.

Пропагандистська функція переговорів полягає в тому, що їх учасники прагнуть справити вплив на суспільну думку з метою виправдання власних дій, пред'явлення претензій опонентам, залучення на свій бік союзників.

Переговори можуть виконувати і **функцію «маскування»**. Ця роль відводиться, перш за все, переговорам з метою досягнення побічних ефектів. В цьому випадку конфліктуючі сторони мало зацікавлені в спільному вирішенні проблеми, оскільки вирішують зовсім інші завдання. Наприклад, коли одна з конфліктуючих сторін прагне заспокоїти опонента, виграти час, створити видимість прагнення до співпраці, а насправді зорієнтована на реалізацію прихованих власних інтересів.

Методиці ведення переговорів присвячено багато робіт як на пострадянському просторі, так і в державах далекого зарубіжжя. Зокрема, треба виділити праці таких авторів, як М. М. Лебедева, Т. І. Холопова, Ф. А. Кузін, Р. Фішер, У. Юрі. Далі мова йтиме про переговорні концепції **Р. Фішера та У. Юрі**, книга яких *«Шлях до згоди або переговори без поразок»* стала світовим бестселером.

Переговори є основним засобом отримання від людей бажаного. Сторонам все частіше доводиться застосовувати переговорні процеси, оскільки кожен хоче бути причетним до прийняття рішень, які стосуються його безпосередньо, і все менше людей погоджуються

з нав'язаними кимось рішеннями. Люди з різними інтересами використовують переговори з метою узгодження розбіжностей, що виникають при реалізації інтересів.

Конфліктуючі сторони можуть по-різному розглядати переговори: або як продовження боротьби іншими засобами, або як процес вирішення конфлікту з врахуванням інтересів один одного. У відповідності з цими підходами встановилися дві основні стратегії ведення переговорів, які детально описані Р. Фішером і У. Юрі [34]:

1) **позиційний торг**, орієнтований на конфронтаційний тип поведінки;

2) **переговори на основі інтересів**, що передбачає партнерський тип стосунків.

Вибір тієї чи іншої стратегії багато в чому залежить від очікуваних наслідків переговорів для кожної зі сторін, **від розуміння успіху переговорів** їх учасниками.

При позиційному методі ведення переговорів кожна зі сторін, як правило, відстоює свою позицію, але вимушена робити поступки, щоб добитися компромісу. Коли учасники переговорів сперечаються з приводу позицій, вони, зазвичай, самі обмежують себе рамками цих позицій. **Чим більше ви виявляєте свою позицію і захищаєте її від нападок, тим більше ви себе з нею пов'яжете.** Чим більше ви пробуєте переконати іншу сторону в неможливості змінити свій початковий погляд, тим важче стає зробити це для вас самих. Ваше «Я» при цьому ототожнюється з вашою позицією. У вас формується сильна зацікавленість в збереженні «свого обличчя», що робить все більш неможливим досягнення будь-якої згоди, яка б у розумних межах примирила **інтереси обох сторін**. В міру того, як все більше уваги приділяється позиціям, все менше значення надається основоположним інтересам сторін. Будь-яка досягнута при цьому угода буде скоріше відображати механічний компроміс між фінальними позиціями, ніж рішення, прискіпливо вироблене з метою врахування

законних інтересів сторін. Результатом, як правило, є угода, яка задовільняє кожну із сторін менше, ніж це могло б бути.

Позиційний спір створює сприятливий ґрунт для різноманітних хитрощів, які затримують прийняття рішення. Кожна сторона, висувачи і вперто відстоюючи свою крайню позицію, прагне ввести іншу сторону в оману відносно своїх істинних намірів і часто робить невеличкі поступки, необхідні тільки для продовження переговорів. Все це збільшує час досягнення домовленості так само, як і ризик того, що угоди не буде досягнуто взагалі.

Часто позиційний спір перетворюється в змагання волі. Оскільки одна зі сторін вважає, що зломлена непохитною волею іншої сторони та її законні інтереси залишилися не враховані, часто виникають гнів і образа. Розбіжності з приводу позицій таким чином ведуть до напружених стосунків між сторонами, а іноді й до певного розриву.

Дружелюбне ставлення до опонента не є виходом з ситуації при позиційній формі переговорів. Стратегія «м'якого» підходу до переговорів, як правило, полягає в тому, щоб робити пропозиції і йти на поступки, довіряючи іншій стороні, бути дружелюбним і піддаватися там, де це необхідно, щоб уникнути конфронтації.

Такий підхід робить вас вразливим перед послідовником жорсткої лінії, який наполягає на поступках і не хештує погрозами. Переговори у подібному випадку закінчуються на користь послідовника жорсткої лінії, коли вона, в цілому, може виявитися і не дуже розумною.

Принципові переговори або переговори по суті можуть застосовуватися майже в будь-яких обставинах. Для їх успіху потрібно перш за все робити розмежування між учасниками переговорів і предметом переговорів. Якщо не прямо, то опосередковано учасники переговорів повинні прийти до розуміння того, що їм необхідно працювати пліч-о-пліч і розбиратися з проблемою, а не один з одним.


Потрібно зосередитися на **інтересах**, а не на позиціях сторін. Мета переговорів полягає в задоволенні справжніх інтересів. На відміну від позиційного торгу, який зорієнтований на конфронтаційний тип поведінки сторін, **переговори на основі інтересів є реалізацією партнерського підходу**. Дана стратегія передбачає взаємне прагнення учасників конфлікту до позитивної взаємодії в рамках **моделі «виграш-виграш»**.

Основні особливості переговорів на основі інтересів детально описані Р. Фішером і І. Юрі. Суть цього підходу зводиться до конкретних основних положень.

1. Стосунки учасників переговорів визначаються тим, що вони партнери, перед якими стоїть завдання **спільного прийняття рішення**.

2. При веденні переговорів необхідно відділяти суперечки між людьми від завдань, які треба вирішувати. Якщо «жорсткий» партнер схильний нав'язувати іншому свою точку зору і вимагати поступок, а «м'який» — поступатися заради збереження стосунків, то **новий підхід** визначає, що люди здатні по-різному сприймати одні й ті ж речі, мати відмінні погляди і позиції і їх взаємодія ґрунтується скоріше на повазі один до одного, ніж на прагненні нав'язати свою позицію іншому. Якщо партнер не розділяє нашу позицію, це не повинно викликати у нас негативних почуттів по відношенню до нього, як це і не означає, що він ставиться до нас з недостатньою довірою або повагою.

3. Діяти незалежно від довіри або недовіри. Принциповий підхід при веденні переговорів передбачає необхідність діяти незалежно від довіри або недовіри, тобто будувати свою поведінку, не орієнтуючись на те, що ви будете максимально відверті з своїм партнером, розраховуючи на те, що він це належно оцінить і піде вам на поступки на знак вдячності. Справа не в довірі чи не довірі, а в готовності **діяти на розумних засадах** і в очікуванні того ж від партнера.



Ви не терпите самих себе і недостатньо себе любите; і ось ви хотіли б спокусити ближнього і озолотити себе його оманю.

Ф. Ніцше

4. Зосереджуватися на **вигодах**, а не на позиціях, зробити головним об'єктом своєї уваги пошук взаємовигідного рішення.

5. Не встановлювати **«нижньої межі»** — найгіршого із допустимих варіантів, на який ви можете погодитися. Як правило, мета «нижньої межі» полягає в тому, щоб утримувати людину від нерозумних кроків, запобігти прийняттю поспішних рішень. Однак, з другого боку, ця межа сковує ініціативу і уяву, змушує людину триматися за неї. Цілком можливо, що під час переговорів наш партнер запропонує угоду, яку ми відкинемо зразу як неприйнятну для нас (оскільки вона нижча за нашу «межу»), стосовно якої ми могли б висунути ряд умов, які роблять цю угоду вигідною для нас. В обмін, для захисту себе від імпульсивних нерозумних рішень, пропонується найкраща альтернатива пропонованій угоді. Більше шансів на успіх має той партнер, котрий продумає можливі альтернативи можливої угоди і визначить для себе найкращу з них.

6. Йти не по шляху втрат і переваг, а спрямувати зусилля на **пошук взаємної вигоди**.

7. Запропонувати декілька **варіантів на вибір**, а рішення прийняти пізніше. Особливо обумовлюється, що не варто заздалегідь розглядати один з них як ваше рішення: це змусить вас особливо вперто його відстоювати, обмежуючи тим самим свободу вибору і використання можливостей, що виникають в ході переговорів.

8. Наполягати на використанні **об'єктивних критеріїв**. Щоб захистити себе від натиску партнера, не йти на повідку у ситуації, почуттів і бажань (як партнера, так і власних), варто заздалегідь

обумовити критерії, котрим повинно відповідати можливе вирішення проблеми.

9. Старатися досягти результату, що базується на нормах, які не залежать від волі. Якщо партнерами сформульовані об'єктивні критерії, то вони йдуть до результату, що ґрунтується на **нормах, вироблених критеріях**, а не через натиск з боку когось із партнерів.

10. Розмірковувати і прислухатися до доказів, **поступатись принципами, а не натиску**. Ця ознака описує особливості процедури поведінки учасників переговорів: «поступливий» партнер піддається натиску, «жорсткий» — будує на ньому свою тактику ведення переговорів, «принциповий» — керується принципами, а не ідеями боротьби.

11. Мету переговорів учасники повинні бачити в розумному рішенні, отриманому **швидко і в повній згоді**.

12. **Треба бути м'яким з людьми і вимогливим до завдання**. Тобто доцільно узгоджувати «жорсткість», коли мова йде про суть проблеми, яку треба вирішити, і «поступливість» по відношенню до партнера як до особистості.

13. Вивчати інтереси сторін. Спробуйте замість погроз або поступливих пропозицій зосередитися на інтересах сторін. Визначивши зону взаємних інтересів або **точки їх перетину**, ви зможете прийти до взаємовигідного рішення.

Переговори на основі інтересів кращі в тому розумінні, що жодна з конфліктуючих сторін не отримує переваг і учасники переговорів розглядають досягнуті домовленості як **справедливе** і найбільш прийнятне вирішення проблеми. Це, в свою чергу, дозволяє оптимістично оцінювати перспективи постконфліктних відносин, розвиток яких здійснюється на такій **міцній основі**. Крім того, угода, яка дозволяє максимально задовільнити інтереси учасників переговорів, передбачає, що сторони будуть прагнути дотримуватись досягнутих домовленостей без будь-якого примусу.

Однак не варто абсолютизувати стратегію ведення переговорів на основі інтересів, оскільки, при всіх її перевагах, під час її реалізації виникають певні труднощі:

- використання даної стратегії переговорів в умовах конфлікту стає проблематичним, оскільки конфліктуючим сторонам не просто, опинившись за столом переговорів, зразу ж перейти від конфронтації, протиставлення або збройних зіткнень до партнерства — їм знадобиться певний час для зміни стосунків;
- дана стратегія, орієнтована на вирішення конфлікту в рамках моделі «виграш—виграш», не може вважатися оптимальною в тих випадках, коли переговори ведуться з приводу обмеженого ресурсу, на володіння яким претендують учасники. В цьому випадку взаємовиключні інтереси швидше вимагають вирішення на основі компромісу, коли поділ предмета розбіжностей порівну сприймається конфліктуючими сторонами як найбільш справедливе рішення.

При реалізації в процесі переговорів позиційного торгу або стратегії їх ведення на основі інтересів слід співвідносити свій вибір з ймовірними результатами, враховувати специфіку кожного підходу, його переваги і недоліки. Окрім того, жорстке розмежування даних стратегій можливе тільки в рамках наукового дослідження, в реальній ж практиці переговорів вони можуть співіснувати одночасно. Мова йде тільки про те, на яку стратегію учасники переговорів орієнтуються в більшій мірі [14].

8.1. Динаміка переговорів

Переговори — це неоднорідний процес, який включає в себе декілька стадій, кожна з яких відрізняється своїми завданнями. Моделі переговорного процесу представлені найбільш повно і логічно в роботах **М. М. Лебедєвої** «На вас чекають переговори» і

Р. Фішера та У. Юрі «Шлях до згоди, або переговори без поразки». Найбільш універсальна, проста, компактна і в той же час змістовна модель переговорного процесу запропонована М. М. Лебедевою. У відповідності з цим підходом можна виділити три основні стадії переговорів:

- підготовка до переговорів;
- процес ведення переговорів;
- аналіз результатів переговорів і виконання досягнутих домовленостей.

Зупинимося детальніше на характеристиці цих стадій.

8.2. Підготовка до переговорів

Прискіплива підготовка до переговорів — це запорука їх успішного проведення. Часто люди відчувають спокусу йти шляхом найменшого опору й економлять час і сили на підготовку до переговорів. Підготовчий період може розпочатися задовго до фактичного початку переговорів і включає два основних аспекти: організаційний та змістовий.

Організаційний аспект. Незалежно від теми майбутніх переговорів під час їх підготовки сторони повинні узгодити ряд питань процедурного характеру.

Перш за все, необхідно здійснити вибір місця і часу зустрічі. При виборі місця проведення переговорів слід пам'ятати про те, що люди комфортніше почувають себе на своїй території, чи то офіс, чи держава. Тому сторона, яка приймає, володіє певною перевагою. Що стосується часового параметру переговорів, то їх початок залежить, перш за все, від реальних можливостей підготовки.

Визначення порядку денного — не менш важлива складова підготовки до переговорів, вона виступає інструментом для регулювання ходу переговорів. У процесі її складання визначається коло

питань для обговорення, встановлюється порядок їх обговорення, вирішується питання про тривалість виступів опонентів.

Змістовий аспект. Під час підготовчого періоду конфліктуючі сторони обов'язково вирішують ряд завдань, які і складають власне підготовку до майбутніх переговорів, а саме:

- аналіз проблеми та інтересів сторін;
- оцінку можливих альтернатив переговорній угоді;
- визначення переговорної позиції;
- розробку різноманітних варіантів вирішення проблеми і формування відповідних пропозицій;
- підготовку необхідних документів і матеріалів.

Важливою складовою змістової сторони підготовчої роботи є аналіз проблеми й інтересів конфліктуючих сторін. Майбутні переговори можуть увінчатися успіхом лише в тому випадку, якщо сторони досконально проаналізують ситуацію, що склалася, і зберуть необхідну інформацію.

Для того, щоб чітко дотримуватися запланованого курсу під час переговорів, необхідно розробити **власний сценарій** переговорного процесу, у який закладаються не лише необхідна інформація, отримана на етапі вивчення партнера та його потреб і інтересів, а й **стереотипи (алгоритми) дій, спрямовані на досягнення цілей певного роду**. Крім того, структура будь-якого сценарію включає уявлення про можливість його **модифікації** у процесі реалізації. Як поводитися, якщо виявиться, що на якомусь етапі намічена програма дій «дає збій» і йти за нею — не забезпечити собі успіху?

1. Сценарій розглядається як принципово **незворотний**, однак він формулюється досить гнучко, з підцілями, окресленими у найзагальніших рисах, так що рух від однієї підцілі до іншої повинен цілком визначатися через підтекст.

2. Сценарій розглядається як **зворотний** і планується дуже жорстко з тим, щоб при збої в будь-якій ланці можна було повернутися

з мінімальними втратами до висхідної точки. Яскраві приклади першого і другого типів відносин — це відповідно: **Наполеон**, який часто ставив на карту під час битви долю армії і війни, але при цьому планував схему битви дуже умовно; і **Фрідріх II**, котрий докладно проробляв схему битви, але виходив із не досяжності цілі, якої не вдається добитися одним могутнім ударом, і дотримувався ідеалу битви, коли гірший для полководця варіант був близьким до нічийного.

Вибір альтернатив на рівні сценаріїв визначається:

- особистим і соціальним досвідом;
- оцінкою ситуації та власних засобів;
- тиском стереотипів «критичної діяльності»;
- вибірковим контролем з боку інтересів особистості;
- поведінкою, яку демонструє опонент і яка проявляється спочатку в його намірах, а потім в конкретних діях.

Підготовка сценарію і концепції переговорного процесу необхідна для того, щоб уміти захистити власну позицію від натиску протилежної сторони, уміти розпізнати і краще усвідомити позицію протилежної сторони і при необхідності пристосуватися до іншої позиції (із тактичних міркувань) або рішуче протидіяти їй, коли це диктується певними обставинами.

Як уже зазначалося, наявність **інтересів**, що частково збігаються, і створює **основу переговорів**. Для того, щоб переговори пішли у відповідному руслі, перш за все у сценарій необхідно включити потреби та інтереси партнера, які визначаються шляхом вивчення публікацій, інтерв'ю тощо. Особливо важливо визначити проблеми, з якими стикається партнер як у себе, так і ззовні, і пов'язати свої пропозиції з його проблемами. Слід мати на увазі, що інформація, отримана на етапі вивчення партнера та його потреб, дозволить обґрунтувати метод **опанування увагою партнера**.

Пошук його можна здійснювати серед таких методів:

- пропозиція запатентованої ідеї;
- найпривабливіші переваги, що отримає партнер, скориставшись послугами, які пропонуються;
- доброзичливі відгуки тих, хто вдавався до послуг партнера з пропозиціями.

Цілеспрямована підготовка конфліктуючих сторін до переговорів дозволяє мінімізувати ризик їх ускладнень або зриву і розраховувати на результативність майбутнього переговорного процесу.

ПАМ'ЯТАЙТЕ!

«Той, хто добре підготувався до битви, наполовину переміг».

8.3. Ведення переговорів

Процес ведення переговорів пов'язаний з прямою взаємодією опонентів або за участю третьої сторони. Виділяють такі етапи ведення переговорів:

- уточнення інтересів і позицій сторін;
- обговорення, яке передбачає вироблення можливих варіантів вирішення проблем;
- досягнення згоди.

1. Уточнення інтересів і позицій сторін. Проведена попередня підготовка до переговорів не означає того, що конфліктуючі сторони мають повне і адекватне уявлення про позиції один одного. До того ж ситуація конфлікту ускладнює процес спілкування сторін. Тому на першому етапі ведення переговорів взаємодія між опонентами полягає перш за все, в обміні інформацією відносно найбільш важливих суперечливих питань, інтересів сторін, точок зору і позицій один одного з даної проблеми.

Якщо учасники переговорів орієнтуються на **стратегію торгу**, то часто прагнуть зразу ж викласти свої максимальні вимоги. Треба визнати, що навіть в умовах співробітництва дуже рідко ситуація розвивається тільки по одному шляху, а саме — тому, який ви запропонували з самого початку. Тим більше це характерно для переговорів в умовах конфлікту. **Першопочатково жорстка позиція зменшує шанси сторін на угоду.** Все це може завести переговори, що почалися, в безвихідь.

Важливість даного етапу полягає не тільки в тому, що в його рамках реалізовується інформаційна функція переговорів. Він має суттєве значення для формування атмосфери, в якій будуть проходити переговори. Не секрет, що в умовах конфлікту сторони відчують явну або приховану ворожість один до одного, яка проявляється при їх безпосередній взаємодії. Однак ясно і таке: **якщо сторони не зуміли налагодити нормальні робочі стосунки, то навряд чи у них є шанс досягнути будь-яких домовленостей.**

Американські дослідники Р. Фішер і С. Браун виділили шість елементів, які сприяють формуванню **сприятливого клімату** в процесі ведення переговорів:

1. **Раціональність.** Необхідно зберігати спокій, навіть якщо інша сторона проявляє емоції. Будь-яка нестриманість руйнівно діє на взаємовідносини сторін.
2. **Розуміння.** Постарайтеся зрозуміти опонента. Нехтування його точкою зору обмежує можливість досягнення угоди.
3. **Спілкування.** Прямі контакти завжди можуть бути використані для поліпшення стосунків між учасниками конфлікту.
4. **Достовірність.** Уникайте використання неправдивої інформації.
5. **Відсутність повчального тону.** Зверхня інтонація, лекторський тон, безапеляційність висловлювань трактуються як демонстрація переваги, прояв неповаги і викликає роздратування.

6. **Відкритість для сприйняття іншої точки зору.** Постарайтеся вникнути в суть уявлень опонента. Адже зрозуміти точку зору іншого — ще не значить погодитися з нею. Нетерпимість по відношенню до поглядів опонента — прямий шлях до розриву стосунків.

Якщо в процесі переговорів формуються доброзичливі ділові стосунки, то ведення переговорів значно спрощується.

Потужним джерелом впливу на ситуацію переговорів є баланс винагороди і покарання опонента. Психологічним **покаранням** може бути створення напруги, невизначеності, тупикової ситуації за столом переговорів. А позитивні емоції, які ми отримуємо в переговорному процесі, пов'язані з почуттями безпеки, прихильності, власної гідності, з **відчуттям успіху в самореалізації**, можуть бути не меншою, а навіть **більшою винагородою**, ніж матеріальна вигода [14, 302 с.]. Кожна вимога і кожна поступка викликають в опонента відчуття поразки або успіху. Але, як зауважував А. Адлер, те, що індивід сприймає як успіх, є тільки його **суб'єктивним** відчуттям. Тому важлива не стільки величина нашої поступки опоненту, як суб'єктивне відчуття успіху, яке викликає у опонента ваша поступка.

Як показують дослідження вчених, оцінка мотивів вчинків іншого впливає на виникнення агресії більше, ніж сам фактичний характер цих дій. Демонстрація неагресивної поведінки і дій, несумісних з агресією, суттєво знижують її у іншої сторони.

2. Етап обговорення. Другий етап ведення переговорів найбільш відповідальний і, як правило, найбільш важкий. На цьому етапі учасники переговорів повинні виробити основні параметри спільного вирішення проблеми, а в умовах конфлікту це дуже непросто. Внісши пропозиції, які відповідають тому чи іншому варіанту рішення і обговорюючи їх, опоненти можуть посилити або послабити власні позиції, багато в чому визначаючи цим результат переговорів. Не в останню чергу це залежить від їх уміння слухати, вста-

новлювати контакти, переконувати, вміння ставити запитання і т. д. Більш детально дані аспекти обговорення розглядаються в роботах І. Атватер, П. Міціч, С. Д. Дерябо. Зупинимось на деяких аспектах міжособистісного спілкування, які зумовлюють результативність переговорного процесу, зорієнтованого на досягнення угоди між опонентами.

8.4. Налагодження контакту

Стосунки між сторонами під час переговорів, з одного боку, є **інструментальними**, тобто спрямованими на досягнення певного результату, а з іншого — **особистісними**, емоційними, оскільки для кожного з учасників, окрім результату, важливо і те, як до нього ставилися в процесі досягнення цього результату.

Важливо не тільки встановити контакт на першій фазі, але й підтримувати його під час взаємодії з партнером.

Для встановлення і закріплення контакту з партнером важливо показати, а не тільки декларувати зацікавленість в тому, що він говорить і повагу до нього самого. Як правило, якщо це установка щира, то вона виражається в зовнішньому вигляді і поведінці людини і, відповідно, «зчитується» іншими. «Зіграти» її складно, фальш, як правило, так чи інакше проявляється і легко розпізнається опонентом.

Люди легко вірять в те, чого пристрасно бажають.

Ф. Вольтер



Досвідчені переговорники часто з успіхом використовують **позитивні висловлювання** по відношенню до партнера. Щоб цей прийом працював ефективно, важливо враховувати відмінності між

зворотним зв'язком, компліментом і критикою [14]. Позитивний зворотний зв'язок поліпшує контакт і забезпечує більш сприятливі умови для успішного проходження стадії прийому і передачі інформації. А комплімент, похвала так само, як і критика, часто виводять партнера з емоційної рівноваги і ускладнюють ефективне слухання і раціональне відношення до проблеми.

Позитивний зворотний зв'язок — це схвальні висловлювання з приводу вчинку, який стосується саме того, що зробив партнер. Висловлювання конкретне і має пряме відношення до даної ситуації. Тому такий зворотний зв'язок виглядає правдоподібно, і партнер, як правило, вірить в його щирість. На відміну від позитивного зворотного зв'язку, похвала — це загальне оціночне судження, яке «навішує» ярлик. Вона часто оцінює не вчинок, а саму особистість партнера. З цих причин похвала часто сприймається як порожні слова і не викликає довіри. Іноді вона бентежить партнера або навіть викликає підозру в наявності якихось прихованих намірів у співбесідника. Як тут не згадати Ларошфуко, «Якщо вам говорять компліменти, подумайте, проти чого у вас вони спрямовані».



Важко повірити, що людина говорить вам правду, коли ви знаєте, що на її місці ви б збрехали.

Г. Менкен

Успішне налагодження контакту на початку переговорів дозволяє краще провести їх центральну стадію — **обговорення предмету переговорів**. Це обговорення передбачає прийом і передачу інформації.

8.5. Прийом інформації

Головне завдання тут — точно сприйняти і зрозуміти те, що потрібно довідатися від партнера, щоб вибудувати свою стратегію ведення переговорів і забезпечити, відповідно, правильне розуміння партнером того, що ми хочемо йому сказати. Необхідно враховувати, що ми завжди, навіть не усвідомлюючи цього, **робимо більший або менший внесок в ту інформацію**, котру отримуємо від партнера. Ми почуємо від нього саме ту «історію», котру так чи інакше спровокуємо. Партнер буде «зчитувати» нашу **установку**, опираючись на наші слова, манеру поведінки, порядок наших запитань і т. д. Зі свого боку партнеру захочеться представити нам таку версію проблеми, яка відтінює його позицію, особистість і вчинки в більш виграшному плані. Для зниження рівня спотворення інформації необхідно старатися уникати оціночних суджень типу «добре–погано», «правильно–неправильно» і разом з тим **демонструвати «прийняття» партнера, інтерес до нього і до вирішення його проблеми**.

На цьому етапі важливо слухати партнера, не перебивати його, підтримувати і деякий час не висловлювати власної думки й оцінок. Якщо у нас вистачить терпіння по-справжньому вислухати опонента, то ми навіть в чомусь краще за нього зрозуміємо, як він сам сприймає себе і ситуацію, що склалася. **Хороше слухання сприяє росту ширості, розуміння і відчуття надійності, впевненості партнера в собі і своїй здатності успішно вирішити проблему**, що допомагає налагодженню плідного співробітництва.

Дослідники встановили, що не більше 10 % людей уміють вислухати співрозмовника. Найбільш поширені помилки людей, які не вміють слухати, — це, як вияснилося, недостатня зосередженість на суті розмови, суб'єктивне сприйняття окремих фактів, роздратованість з приводу сказаного. До цього слід додати, що у кожного з нас є своєрідні **«фільтри»**, через які ми проціджуємо отриману

інформацію, внаслідок чого вона **викривляється** або сприймається неповно. В якості таких фільтрів можуть виступати:

- наші очікування;
- переконання;
- минулий досвід;
- інтереси;
- упередження;
- перше враження про співрозмовника;
- сильні почуття та інші емоційні стани;
- стереотипи;
- установки;
- цінності.

Треба враховувати, що подібні фільтри є і у партнера. Не завадило б уявити собі, які ці фільтри і як вони перетворюють інформацію, котру він нам передає і яку від нас отримує.

В сучасній психологічній літературі розроблені певні психологічні прийоми, які в деякій мірі здатні нейтралізувати дію певних «фільтрів». Це «стоукси» або психологічні погладжування, під якими розуміють будь-яку форму уваги до співбесідника. Вперше про них написав **Е. Берн** у своїй відомій книзі «Ігри, в які грають люди».

В нашому суспільстві **мистецтво виявляти увагу** ще тільки розвивається, тому будуть корисними деякі поради:

- якщо людина негативно реагує на позитивні знаки уваги, то це скоріше за все означає, що вона **хоче отримати їх більше**;
- манера, в якій ви приділяєте знаки уваги, повинна відповідати вашому характеру і обстановці; **поводьтеся невимушено і щиро; дотримуйтеся такту і міри**; знаки уваги повинні виглядати природними;
- пам'ятайте, що найкращий «строукс» — **це увага до співбесідника**: доброзичливий погляд; строга, але вільна поза, часте

звертання до співбесідника по імені або імені та по батькові; м'які, теплі модуляції голосу, оптимальний для місця і часу темп мовлення і т. д. Іншими словами, ви повинні навчитися говорити з більшістю людей як з найбільш приємними співрозмовниками;

- ваші знаки уваги будуть сприйматися і прийматися значно краще, якщо ви виробите в собі таку установку: «Я — добра людина. Інші теж добрі люди, хоча в чомусь відрізняються від мене. Я вважаю, що інші люди заслуговують позитивних знаків уваги, коли **добре виконують свою роботу**, незалежно від того, чи отримую я сам ці знаки за свій вклад в спільну справу»;
- пам'ятайте: чим більше знаків уваги ви приділяєте людині, тим більше знаків уваги вона захоче виявляти до вас;
- виявляючи знаки уваги, уникайте стандартних фраз і стереотипів; будьте самі собою, інакше ваша поведінка буде здаватися фальшивою;
- знаки вашої уваги повинні бути точно адресовані, тобто відповідати істинним заслугам того, кому вони адресовані;
- коли ви оволодієте мистецтвом виявляти позитивні знаки уваги, вам буде набагато легше виявляти і негативні. Люди будуть сприймати їх як прояв бажання допомагати вам.

Для того, щоб забезпечити надійне сприйняття істинного змісту сказаного, необхідно знати спеціальні технічні прийоми слухання.

8.6. Техніка слухання

Уміння слухати лежить в основі будь-яких переговорів. Часто учасники конфлікту впевнені, що вони адекватно зрозуміють один одного, не докладаючи особливих зусиль. Однак це ілюзія, за яку потім треба буде дорого заплатити. Слухання — це досить непросте мистецтво. Виділяють два види ефективного слухання: нерефлексивне і рефлексивне.



Нерефлексивне слухання — спосіб зосередженого уважного слухання, майже без власних мовних реакцій, особливо таких, які містять оцінку сказаного або ваші зауваження з приводу сказаного. Такий вид слухання передбачає наше невтручання в хід думок співрозмовника і мінімізацію наших відповідей. При цьому слід активно використовувати немовні засоби, такі, як **кивок, нахил голови, наближення до співбесідника, які трактуються ним як підтримка того, що він говорить і бажання слухати його далі.** Подібні нейтральні реакції є такими, які знімають напругу, надихають співбесідника, стимулюють його до висловлювань. Це набагато ефективніше, ніж просте мовчання, яке партнер може прийняти за незацікавленість або незгоду.

Подібні стимулюючі висловлювання особливо необхідні в тих випадках, коли партнер:

- горить бажанням виразити своє ставлення або свою точку зору на щось;
- хоче обговорити наболівші питання, почуває себе ображеним, переживає розчарування, гнів;
- відчуває труднощі у вираженні своїх турбот і проблем;
- стримує емоції, не наважується висловитися через побоювання зіпсувати стосунки або мати неприємності.

Близьким до нерефлексивного є **емпатійне слухання.** Якщо перше виконує завдання отримання об'єктивної повної інформації, то мета емпатійного — дати співбесіднику відчуття вашого співпереживання, вловити емоційну забарвленість і значення його проблем. Це найбільш інтимний вид слухання, який **використовується при необхідності глибокого проникнення в проблему і встановлення більш особистих відносин з партнером.** Він дозволяє встановити найбільш глибокий контакт і підтримувати його протягом всієї бесіди. Емпатійне слухання дозволяє вирішити одне з найважливіших завдань — **пробудження довіри.** Бо ж довіра виникає тоді, коли співбесідник відчуває ширий інтерес до себе як до людини, а не просто як до виконавця ділової ролі.

8.7. Прийоми рефлексивного (активного) слухання

Нерефлексивного і емпатійного слухання часто буває достатньо для отримання необхідної інформації. Однак обмежуватися ними буває іноді недоцільно. Партнер також чекає від нас активної участі, поради, керівництва до дії. В такій ситуації нерефлексивне слухання може бути сприйнято як байдужість або несхвалення. В подібних випадках більш ефективним є застосування інших методів слухання — технік активного слухання. Ці прийоми такі.

1. **Ехо-техніка** — полягає в тому, щоб повторювати, подібно до еха, висловлені партнером думки й почуття. Головна мета — уточнення інформації. Для цього вибираються найбільш суттєві, важливі моменти повідомлення. Ехо-техніка дозволяє нам дати партнеру уявлення про те, як ми його зрозуміли, і наштовхнути на розмову про те, що в його словах нам здається найбільш важливим. Ми також допомагаємо йому більш **чітко усвідомити і сформулювати свої думки**. Крім того, використовуючи «ехо», ми викроюємо час на обмірковування, що особливо важливо в ситуаціях, коли не зразу можна знайти що відповісти. Для співбесідника це теж важливо, адже воно свідчить про те, що його слухають, прагнуть зрозуміти, а відтак ставляться до нього з повагою, рахуються з його думкою.

2. **Повідомлення про сприйняття іншого («відображення почуттів»)**. Ми повідомляємо партнеру, як ми сприймаємо його емоційний стан в даний момент. Важливо не стверджувати, що наш співбесідник переживає ті чи інші почуття, а **говорити про свої враження, припущення**. Щоб правильно сприйняти почуття партнера, необхідно звертати увагу не тільки на слова, а й на його поведінку, **уміти поставити себе на його місце**, спробувати зрозуміти загальний зміст бесіди.

За допомогою даної техніки ми можемо допомогти співбесіднику усвідомити і виразити його емоції, зняти зайву напругу, показати, що ми його розуміємо і рахуємося з його станом. Партнер часто боїться відкрито виразити свої почуття, побоюючись критики і осуду, іноді ці почуття не відповідають змісту його висловлювань. Зрозумівши їх, відкрито і без осуду сказавши про це, ми сприяємо виникненню у нього відчуття **психологічного комфорту**, великого задоволення і вдячності нам. В результаті ми підвищуємо ймовірність отримання достовірної інформації.

3. **Розвиток ідеї.** Цей метод має декілька переваг: дозволяє уточнити смисл сказаного, швидко просуватися вперед в бесіді, дає можливість отримати інформацію без прямих запитань. Це виведення логічних наслідків зі слів партнера, іншими словами, ми робимо висновки за нього на основі його ж слів.

4. **Резюмування.** Ми відтворюємо в узагальненому вигляді ряд висловлювань партнера і коротко формулюємо найбільш суттєве в них. Це особливо ефективно, коли обговорення затягнулося, йде по колу або опиняється у безвиході.

5. **Розпитування.** На відміну від атмосфери, яка створюється застосуванням вищезгаданих технік, ситуація прямого розпитування є емоційно напруженою. Ця напруга і настороженість особливо сильні, коли партнер не знає, для чого задається те чи інше запитання. Його уява і тривога можуть «розігратися» і піти в непродуктивному напрямку. Якщо ми не ставимо перед собою мету вибити партнера з рівноваги, потрібно, щоб йому були зрозумілі запитання, які ми йому задаємо, і, головне, **вигідність його ширих відповідей для нього самого.**

Розпитування як техніка активного слухання, як правило, використовується для того, щоб:

- уточнити незрозуміле, прояснити протиріччя;
- спрямувати процес передачі інформації в потрібне для нас русло, просунути бесіду;

- перехопити і утримувати ініціативу в бесіді, особливо, коли партнер ухиляється від головної теми;
- активізувати партнера для того, щоб від монологу перейти до діалогу;
- заохотити партнера, який від нерішучості зробив паузу, не справляючи на нього тиск;
- дати можливість проявити себе, показати, щз він знає, з тим розрахунком, щоб він сам подав необхідну інформацію.

Для отримання корисної і достовірної інформації можна використовувати таку тактику:

- демонстрація поваги до партнера; корисно буде дати відчуття партнеру, що запитання використовуються, щоб допомогти йому, а не для того, щоб принизити його, загнути в пастку або щось вивідати;
- задавання запитань для того, щоб піти глибше; запитувати докази, приклади або пояснення, щоб виявити причини за словами;
- задавання ймовірних запитань; вноситься нова ідея, щоб подолати тупик або подивитися на ситуацію зверху, за допомогою слів: «Допустимо, що ми...»;
- використання запитань, які містять елементи домовленості; пропонуються декілька варіантів вирішення у вигляді запитань.

Техніка розпитування є проміжною між слуханням і говорінням.

Розглянемо тепер, як зробити більш ефективним процес передачі інформації партнеру.

8.8. Передача інформації

Часто буває так, що партнери не розуміють або розуміють неправильно те, що ми пробуємо їм пояснити. Це породжує незадоволення ходом переговорів і приводить до конфліктів. Немає сенсу звинувачувати в цьому партнерів; вони є такі, які є, з цим треба рахуватися, щоб постаратися мінімізувати втрати.

Важливо запам'ятати думку, висловлену спеціалістами в сфері психологічного консультування: **ми говоримо те, що інші чують**, іншими словами, для партнера те, що ми сказали, є те, і тільки те, що він почув.

Як правило, людина чує перш за все те, **що хоче почути**, а також те, **чого очікує**, неважливо, із задоволенням чи зі страхом (наприклад, те, чого вона дуже боїться). Решта ігнорується, ніби відфільтровується клієнтом. Нам необхідно **благополучно обминути його фільтри слухання**, не перетворюючи їх в нездоланні бар'єри.

Окрім того, ми можемо зустрітися з фільграми, які зумовлені приналежністю партнера до того чи іншого «важкого» типу слухачів:

- **«залежний»** (дуже стурбований враженнями, яке він справляє на того, хто говорить, і прагне будь-що заслужити його схвалення; тому він упускає зміст і суть сказаного);
- **«той, хто перебиває»** (його найбільше хвилює, що він забуде ті ідеї, які приходять йому в голову за асоціацією з почутим, тому він спішить їх висловити. Це драгує співбесідника і ускладнює взаєморозуміння. Окрім того, часто перебивання є способом відвести розмову в бік від неприємної теми);
- **«занурений в себе»** (він настільки зайнятий своїми проблемами чи переживаннями під час розмови, що йому просто не до того, хто говорить; він і не пробує зрозуміти те, про що той говорить, а може і взагалі не почути свого співрозмовника);
- **«логік»** (не звертає увагу на емоції і сприймає, головним чином те, що вкладається в його логіку; решту він сприймає на поверхневому рівні або відкидає, не вважає за потрібне глибоко розбиратися в суті того, що не відповідає його системі).

Якщо для нас важливо достукатися до **«важких» людей**, то, в залежності від їх типу, до кожного з них необхідний **особливий підхід**.

Визначивши причину поганого слухання, можна спробувати задовільнити ту потребу клієнта, **котра відволікає його увагу**, і привести його в «нормальний» стан, коли він здатний слухати по-справжньому. Нерідко буває достатньо дати людині **зворотний зв'язок**, довести до його свідомості, **як він слухає**, дати йому зрозуміти, що ми це бачимо, і показати йому наслідки такої неувagi.

Щоб подолати негативну позицію **«важкого»** опонента, треба зрозуміти, що стоїть за цією позицією, звідки в нього це небажання співпрацювати.

Насправді на таких людей можна впливати, якщо розібратися у внутрішніх мотивах поведінки. За нападками здатні ховатися ворожість і роздратування, за жорсткою позицією — недовіра і страх. Опонент може відходити в глухий захист або кидатися в атаку зовсім не від дурості, а просто тому, що **інакше не вміє**. Він користується звичною тактикою, яку засвоїв в дитинстві. Йому здається, що поводитися інакше — значить, піддаватися, а він цього не хоче [34].


Отже, щоб пройти скрізь «ні» «важкої» людини на переговорах, необхідно здолати його негативні реакції, його навички спілкування, його уявлення про власну силу та інші фактори. Необов'язково таким людям подобатися, щоб задобрити їх; необхідно тільки зробити так, щоб вони вас сприйняли всерйоз і ставилися до вас по-людськи. **Щоб їх обеззброїти, треба робити все протилежне тому, що від вас чекають; перейдіть на його сторону, погоджуйтесь при першій нагоді.** Людина, яка використовує подібну тактику, прагне вияснити якомога точніше, що може зійти їй з рук. Щоб збити її з гри, треба дати зрозуміти, що ви усвідомлюєте, до чого вона схиляє. Акцентуючи увагу на її тактиці, ви даєте сигнал: «Я не вчора народився. Я знаю твою гру. Ця тактика не пройде». Якщо ваш опонент прагне угоди, то він облишить свої ігри, оскільки вони ускладнюють домовленість.

8.9. На шляху до згоди

Основне стратегічне завдання, яке повинне бути вирішене для досягнення згоди між партнерами, полягає в тому, щоб добитися розуміння обговорюваної проблеми, причім не тільки правильного, але й **однакового**. Для цього учасникам переговорів необхідне **уміння переконувати**. Характерна його особливість — звернення, перш за все, до розуму людини і використання аргументації, тобто системи тверджень, призначених для обґрунтування або спростування чієїсь думки. Дієвість переконання в значній мірі залежить від дотримання ряду принципів і володіння методами аргументації.

Аргументуючи свою точку зору, слід дотримуватися ряду принципів:

1. **Простота.** Докази повинні бути доступними для розуміння.
2. **Діалогічність** спілкування. Аргументація не повинна виглядати як монолог, а навпаки, передбачає активну реакцію іншої сторони на представлені докази.
3. **Наочність.** Обґрунтовуючи свою точку зору, необхідно використовувати також наочні докази.
4. **Пристосування аргументів до логіки опонента.** Наводити аргументи слід з врахуванням індивідуальних особливостей партнера.



Щоб навчити людей любити справедливість, треба показати їм наслідки несправедливості.

А. Сміт

Обґрунтовуючи свою точку зору або спростовуючи точку зору опонента, можна використати **методи аргументації**, запропоновані П. Міцїчем:

- **функціональний метод** — це викладення фактів і конкретних відомостей;
- **метод протиріччя** — який ґрунтується на виявленні протиріччя в міркуваннях опонента;
- **метод порівняння** — надає міркуванню яскравість, робить його більш виразним;
- **метод «так...але»** — використовується в тому випадку, якщо опонент акцентує увагу або тільки на перевагах, або тільки на слабких сторонах варіанту рішення, який винесений на обговорення. Цей метод дозволяє спочатку погодитися з тим, хто говорить, а потім заперечувати;
- **метод перехоплення репліки** — передбачає вміння застосувати репліку опонента з метою посилення власної аргументації;
- **метод добування висновків** — ґрунтується на точній аргументації, яка за допомогою поодиноких висновків приводить до бажаного висновку;
- **метод бумеранга** — у відповідності зі своєю назвою він означає звернення аргументів опонента проти його власної точки зору. Часто цей метод не має сили доказовості, однак справляє сильний емоційний вплив;
- **метод шматків** — суть його полягає в тому, що коли нам не вдається спростувати сильні сторони позиції опонента, ми можемо розчленувати її на декілька складових. При цьому доцільно націлити свою аргументацію на спростування найбільш слабких аспектів, що підриває довіру до позиції в цілому. Цей метод може спрацювати навіть в тих випадках, які здаються безнадійними;

- **метод видимої підтримки**, що опирається на психологічні закономірності — він полягає в тому, що ви не тільки не заперечуєте аргументів партнера, а й наводите додаткові докази на користь його точки зору. В результаті у нього складається враження, що ви сумлінний, прекрасно розбираєтесь в проблемі, серйозно підходите до неї. Тому, коли ви після всього цього наводите докази проти точки зору опонента, вони звучать для нього переконливо.

Виявлено ряд закономірностей у **способах досягнення переконливості** в переговорах [14]:

- якщо спочатку зацікавити партнера, а уже після цього надати інформацію, то вона сприймається краще; але якщо вона носить загрозувальний характер, проявляється прагнення її відкинути;
- краще починати з повідомлення, бажаного для партнера, а вже потім — неприємне;
- повідомлення краще розуміється і сприймається, коли в ньому робиться акцент на близькості, а не на відмінностях позицій сторін;
- згоди краще досягнути, якщо підкреслювати її бажаність; питання, які викликають розбіжності, краще вирішувати, якщо пов'язати їх з тими, завдяки яким можна легко домовитися;
- висновки треба формулювати самому, а не залишати опоненту можливість робити їх самостійно;
- повторення повідомлення підвищує рівень сприйняття й запам'ятовування;
- аудиторія добре сприймає повідомлення, яке відкриває якісь перспективи;
- віддається перевага інформації, котра посилює значення особистих або групових думок, а також тих, які сприяють підвищенню самооцінки;
- більше шансів змінити думку опонентів у тих, хто демонструє добрі наміри, просить поради, звертається з проханням бути чесним і справедливим і прагнути до продуктивної роботи;

- коли людина відчуває, що вона бере активну участь у формуванні думки, вона буде більш активно її відстоювати і дотримуватися прийнятого рішення.

Техніки переконання зовсім необов'язково використовувати спеціально. Більшість людей досягає успіху, просто покладаючись на свій досвід та інтуїцію. **Самі техніки якраз і концентрують досвід в потрібному напрямку.**

Для того, щоб від самого початку створити у партнера установку на згоду, важливо знайти і підкреслити перш за все те, що є спільним у ваших точках зору, те, що вас **об'єднує**. Використання запитань, на які партнер очікувано відповість «так», і деякі техніки активного слухання формують у нього психологічний настрій відповісти «так», **установку на співпрацю**. Даючи співрозмовнику зрозуміти, що віримо в його добрі наміри, ми конструємо модель «бажаного майбутнього».

Наскільки б логічно і бездоганно не були сформульовані наші докази, це не є гарантія того, що партнер погодиться на нашу пропозицію. Причина цього така: він просто думає інакше, у нього просто **інший спосіб мислення**. Єдина можливість змінити його ставлення — це спробувати прослідкувати разом з ним за ходом його думок, знайти в ньому неточність, нелогічність. Більш ефективним буде те, що ми не самі вкажемо на його помилки, а **підведемо його до них і він сам їх виявить**. Як писав Ларошфуко, найкращі докази для людини є ті, які вона сама собі знаходить.

Коли зі мною зразу погоджуються, я відчуваю, що я не правий.

О. Уайльд



Якщо під час обговорення партнер самостійно (або з нашою тактовною допомогою) прийшов до рішення, аналогічного нашому, корисно дати йому можливість відчувати, що ця **ідея належить йому**. Поставивши інтереси справи вище свого самолюбства, ми можемо набути вірного союзника в особі партнера.

Вибір способу і темпу аргументації:

- необхідно враховувати особливості особистості, її інтереси і цілі. Саме на них і повинні бути спрямовані ваші аргументи. Треба не просто перераховувати факти, а **говорити про переваги або наслідки, які цікаві для співбесідника**, старатися розкрити їх логічний та емоційний смисл;
- треба твердо вірити в істинність того, в чому хочете переконати інших, бо **люди підсвідомо вловлюють ставлення до того, що ви їм повідомляєте**, а будь-яка фальш відштовхує;
- ефективна квантова подача повідомлення, при якій після видачі чергового факту або аргументу робиться невелика **пауза для усвідомлення і закріплення почутого**;
- кожний наступний аргумент повинен бути вагомішим, ніж попередній. Поступове нарощування логічних і емоційних аргументів сприймається краще, ніж вибухове, бо **людська психіка чинить опір сплескам інформації**, відбувається блокування каналів сприйняття і переробки інформації;
- ефективне використання прийому багаторазового повторення — добре запам'ятовується те, що часто повторюється. Людям потрібен час, щоб зробити сприйняте своїм. **А багаторазове повторення спонукає до дії**. Тому необхідно один і той же аргумент повторювати декілька разів іншими словами в інших варіантах;
- приклади і порівняння дієві тільки в тому випадку, коли пов'язані з **особистим досвідом** співбесідника, зрозумілі йому і здатні розбудити в ньому щось особисте;

- завжди треба мати кілька **аргументів про запас** для використання при помітних сумнівах в позиції співрозмовника;
- необхідно прискіпливо відслідковувати всі словесні й несловесні реакції партнера, і, орієнтуючись на них, **коректувати свою подальшу аргументацію**;
- вирахайте за реакцією партнера ті моменти, де розігрується «боротьба його мотивів», і зосередьте на них весь свій вплив, раз за разом подаючи ті аргументи, які справили на партнера максимальне враження;
- викладаючи свою позицію, краще **спочатку** перерахувати її **переваги**, а вже потім — недоліки. Початкова інформація запам'ятовується яскравіше. Отримавши згоду партнера в головному, потім можна поступово підводити його до згоди в дрібницях;
- для кращого сприйняття нових ідей їх треба подавати так, щоб вони асоціювалися з уже засвоєними, або дати час, **щоб людина звикла до них**;
- якщо під час обговорення ви виявили в своїх міркуваннях помилку, краще **визнайте це зразу**; бажано це зробити раніше, ніж на вашу неправоту вкаже партнер;
- аргументи повинні бути викладені ясно, точно, переконливо. Необхідно застосовувати тільки ті аргументи, які можуть бути сприйняті співрозмовником; узгоджуються з його особистим **настроєм** (налаштуванням), **способом мислення, рівнем інтелекту, наявною інформацією**;
- під час переконання бажано використовувати як абстрактні висновки, так і видиму **конкретну фактуру**, на основі якої легше переконувати осіб, які не володіють абстрактним мисленням;
- з конформістами (які схильні змінювати поведінку і установку під тиском групових норм, внутрішнє прийняття позиції оточення) необхідно посилатися на авторитети, на **відчуття спільності з іншими**;

- при самотійному мисленні людини в хід пускають логіку обґрунтування з натяком на можливість **особистої вигоди** як матеріального, так і морального плану;
- при помітній закостенілості мислення (тяжіння до звичного, несприйнятливості нового, відсталість) перспективне **розпалювання емоцій** з опорою на емпіричний матеріал;
- ідея, думка, рішення, що проштовхуються, зобов'язані знаходити свій шлях не тільки до розуму опонента, а й до його емоцій. В зв'язку з цим варто використовувати два-три аргументи — **яскраві, емоційно забарвлені і насичені, які формують певні враження**. Чим вони яскравіші, тим менше витрачається зусиль на осмислення побаченого і почутого;
- використання прийому «**подвійного виклику**», ґрунтується на тому, що повідомлення сприймається не тільки розумом, а й підсвідомістю. Одна із закономірностей людського сприйняття полягає в тому, що повідомлення перш за все торкається буденної свідомості, а вже потім теоретичної. А рівень розвитку теоретичної свідомості багато в чому залежить від рівня розвитку підсвідомості. Саме їх «стикування» і здійснює буденна свідомість. Якщо теоретична свідомість набувається в процесі навчання, то **буденна** багато в чому **біологічно задана**. Тон її, як правило, задають емоції та почуття, тому вона така безпосередня, рефлексивна, вразлива (чутлива), і якраз вона і дає оцінку сказаному, почутому, побаченому. **На буденному рівні свідомості людям легше сприймати те, що не потребує спеціальних знань: як вони бачать і чують, так і мислять** — здебільшого інерційно, оскільки людям набагато зрозуміліше **все звичне**. Специфіка людського сприйняття полягає в тому, що і зорові, і слухові сигнали спочатку надходять в нижні «поверхи» психіки (підсвідомість), викликаючи **найпростіші емоції**. Вони запускають, **будять враження**, на основі чого

формується **ставлення** до сказаного, почутого, побаченого. Іншими словами, в своїх роздумах стосовно почутого і побаченого ми маємо тенденцію майже виключно виходити з того, що ми **ВІДЧУВАЄМО** відносно цього. **Емоційне реагування не потребує попереднього аналізу**. Прості реакції типу «подобається» — «не подобається» або «страшно» в силу свого адаптивного характеру, на думку Мюррея, часто виникають **раніше від усвідомлення і обдумування** того, що відбувається.

Таким чином, те, як ми сприймаємо почуте і побачене і формуємо на його основі цілісний образ, який визначає наше до нього ставлення, — впливає на процес прийняття рішення і є орієнтаційною основою поведінки.

8.10. Досягнення згоди

Цей етап ведення переговорів завершує тривалий і важкий пошук вирішення проблеми: конфліктуючі сторони приступають до розробки підсумкових домовленостей.

При роботі над угодою учасникам переговорів належить зробити кінцевий вибір, який повинен знаходитися в зоні допустимих для обох сторін рішень. Допустимі рішення передбачають міру того, на що в принципі опоненти можуть погодитися. Ділянка, де можливе досягнення угоди, називається **переговорним простором** [15].

Графічно найбільш простий варіант переговорного простору можна подати на схемі 8.

Межі допустимих для кожної зі сторін рішень можуть розміщуватися досить далеко від попередньо заявлених позицій. Тому досягнення угоди більш ймовірне в центральній зоні переговорного простору, відносно рівно віддаленої від меж допустимого. В цьому випадку прийняте рішення сприймається опонентами як **цілком задовільне**. Чим далі знаходиться вибраний варіант від центральної

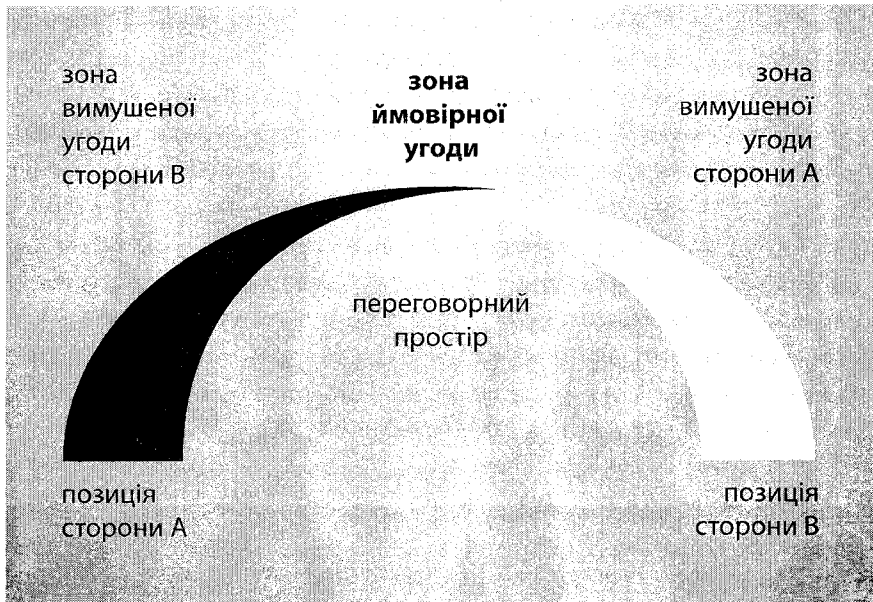


Схема 8. Варіант найбільш простого переговорного простору

зони, тим більше досягнуте рішення відповідає цілям однієї сторони і носить вимушений характер для іншої. Остання схильна оцінювати такий розвиток подій скоріше як поразку, хоч прийняте рішення і знаходиться в ділянці переговорного простору. Графічне зображення переговорного простору більше нагадує простір для торгу. Але навіть у випадку реалізації даної стратегії можлива взаємодія сторін щодо розміну поступок далеко не завжди укладається в таку просту схему. **Якщо говорити про переговори на основі інтересів, то вони можуть бути проведені і зовсім без поступок.**

Досягнення угоди можливе на основі трьох рішень:

- серединного;
- асиметричного;
- принципово нового.

Типовим рішенням на переговорах є серединне або **компромісне**. В цьому випадку конфлікуючі сторони йдуть на взаємні поступки, які в свою чергу повинні бути рівноцінними. Однак частіше учасники переговорів знаходяться в такій ситуації, коли складно визначити рівноцінність поступок. Обмін поступками може здійснюватися у відповідності з їх різною значущістю для конфлікуючих сторін: поступаючись опоненту в одному питанні — менш важливому для себе, учасник переговорів отримує в обмін перевагу в іншому питанні, — більш важливому для нього. Неодмінна умова при такому пошуку компромісу полягає в тому, щоб поступки не перетинали межі мінімальних значень інтересів обох сторін.

Другий тип рішення — **асиметричне рішення**, при якому поступка однієї зі сторін конфлікту значно перевищує поступки іншої. Угода на основі такого рішення частіше за все приймається в тих ситуаціях, коли:

- має місце значна відмінність у співвідношенні сил конфлікуючих сторін;
- один з учасників переговорів вважає подальшу конфронтацію ризикованою, яка загрожує ще більшими втратами;
- проблема, яка потребує свого вирішення, для одного з опонентів менш важлива в порівнянні з перспективами подальших взаємовідносин.

Я не можу довести справедливість своєї точки зору саме тому, що її справедливість очевидна.

Честертон

Третій тип рішення — **принципово нове рішення**, при якому протиріччя повністю вирішується і стає несуттєвим, а відносини конфлікуючих сторін змінюється кардинальним чином.

Принципово нове рішення може бути знайдено на основі ретельного аналізу **співвідношення інтересів** сторін. Оптимальним способом урегулювання конфліктних ситуацій, на думку американської дослідниці **М. Фоллет**, є **інтеграція**, за допомогою якої знаходиться таке рішення, при якому забезпечуються інтереси обох сторін і жодна з них при цьому нічим не жертвує. **Саме інтеграція відкриває принципово нові можливості конфлікту.** В основі інтеграції лежать відповідні дії зацікавлених сторін: ясне і відкрите виявлення всіх відмінностей, виокремлення найбільш суттєвих протиріч, виявлення понять, які використовуються обома сторонами.

Однак урегулювання конфліктів інтегративним шляхом найчастіше ускладнюється:

- важкими пошуками цих самих рішень, які потребують гострого сприйняття і винахідливості розуму;
- розповсюдженою потребою в неодмінному отриманні перемоги;
- підміною конструктивних пропозицій безплідним обговоренням;
- відсутністю подібного досвіду.

За умов **інтеграції**, використовуючи переговори як засіб вирішення конфлікту, сторони використовують обмін пропозиціями та ідеями, щоб **знайти або створити дещо нове і цінне, яке може слугувати основою взаємоприйнятого рішення.** Це дозволить виявити інтереси обох сторін, які не перетинаються, і тим самим вирішити конфлікт на взаємне задоволення сторін. Ефективність такого шляху можна побачити на класичному прикладі з двома сестрами, котрі сварилися через апельсин. Врешті-решт, вони пішли на компроміс і розділили його пополам. Після чого одна сестра вичавила зі своєї половини сік, а шкірку викинула, а друга використала шкірку для торта, викинувши сам фрукт. Якщо б одна сестра отримала весь фрукт, а друга — всю шкірку, вони б виграли обидві, уникнувши при цьому взаємних втрат.

Інший шлях до принципово нового рішення можливий **через зміну інтересів або їх переоцінку**. В цьому випадку має місце включення обговорюваної проблеми в більш широкий контекст.

Таке відбувається, коли опоненти об'єднуються перед спільною більш серйозною загрозою і їх часткові протиріччя або сприймаються інакше, або втрачають сенс.

Кінцевий етап переговорного процесу — **робота над угодою**. Сутність цього етапу зводиться до того, щоб максимально ефективно **продати вигоди**, пов'язані з використанням вашої ідеї, конкретної пропозиції, що ляжуть в основу кінцевого рішення та оформлення угоди. З цією метою слід переконливо довести партнеру, що його проблема і найбільш значущі потреби, пов'язані з нею, можуть бути якнайкраще задоволені вашою пропозицією. Для цього необхідно **точно формулювати пропозицію, демонструвати впевненість в її перевагах**, логічно і послідовно викладати інформацію, яка характеризує вашу пропозицію з кращого боку і базується на визнанні його, опонента, інтересів як умови реалізації інтересів власних. Ця стадія починає **формувати бажання придбати** те, що пропонується. Слід пам'ятати: **тільки усвідомлення переваг дозволить партнерові самостійно прийняти рішення**. Треба обережно підвести його до думки, що ваша послуга найкращим чином задовольнить його сподівання. На цій стадії треба бути особливо сконцентрованим, адже **процес прийняття рішення** надзвичайно складний і залежить від багатьох факторів, іноді випадкових, внаслідок чого виникає **затор в переговорах**. Наприклад, можна спостерігати спалахи опору опонента. Останні можуть проявлятися в різних формах: відсутність інтересу до того, що ви пропонуєте, зволікання, відмова від попередніх домовленостей або просто категоричне «ні». Спротив опонента хочеться списати на особливості його характеру, однак затор в переговорах виникає з цілком конкретних причин.

Ось чотири з них, найбільш поширені:

1. **Не його ідея** (опонент може відкинути вашу пропозицію тільки тому, що вона не ним запропонована).
2. **Невраховані інтереси** (можливо ви упустили з виду якийсь суттєвий прихований інтерес іншої сторони).
3. **Страх втратити вид** (ніхто не хоче осоромитися перед тими, кого він представляє).
4. **Надто багато і надто швидко** (ваш опонент може опиратися тому, що сама перспектива угоди його шокує: вирішити треба надто багато, а часу, як йому здається, надто мало; набагато легше просто сказати «ні»).



Мир куплений дуже дорого, рідко буває тривалим.

П. Бови

Замість того, щоб підштовхувати його до угоди, слід допомогти опоненту здолати **чотири головні перепони**: активно втягнути його в процес вироблення рішення, щоб воно стало і його дітищем, а не тільки вашим; задовільнити його невраховані інтереси (їх ще треба уміти виявити: якщо він не хоче їх розкривати, спробуйте самі їх сформулювати, щоб він вас поправив; мало хто встоїть перед спокую виправити помилку, коли справа стосується його інтересів); полегшити для нього процес переговорів, наскільки це можливо.

Найбільш поширена помилка під час переговорів — заявити, що ви знайшли вирішення проблеми. В цьому випадку опонент, скоріше за все, відкине вашу пропозицію, якщо сам не брав участі в її розробці.

Втягуючись в процес, люди по-іншому починають думати і дивитися на речі. Ваш опонент може проявити гнучкість, про яку за інших умов не могло бути й мови; він прийме думку, пропозицію, яку ще недавно відкидав. Як тільки він включить в проект свої ідеї, той стане для нього рідним.

Ефективним способом в цьому плані може бути те, що ви просите у нього поради, або поділитися своїми міркуваннями щодо того, як краще підійти до кінцевого варіанту угоди. Що б він робив у такому випадку? Що зміг би запропонувати? Таким чином, ви, по суті, віддаєте належне його компетентності. Це не тільки обеззброює його, але і посвячує у вашу проблему, вводить в курс пов'язаних з нею труднощів. Партнер занурюється у вашу проблему і через деякий час він уже **хоче відповідати тій позитивній, могутній ролі, якою ви його наділили, і може підказати вирішення ряду питань.**

Попросивши опонента поділитися своїми думками, ідеями, обов'язково врахуйте їх при прийнятті рішення. Покажіть йому, що ваша пропозиція опирається на одну з його ідей або впливає з неї.

Важливим інструментом в переговорах є **проблемно-орієнтовані запитання**. Вони фокусують увагу на інтересах сторін, на варіантах їх задоволення і стандартах справедливості для вирішення можливих суперечок.

Із боротьби особистих інтересів виробляється не найкращий із можливих, а найможливіший із найкращих порядків.

В. Ключевський

Вислуховуючи позицію опонента, задавайте йому такі запитання: «Чому ви хочете саме цього?» «В чому суть проблеми?» «Що вас турбує в першу чергу?»

Виясніть його **справжні мотиви**. Зверніть увагу на перемену, яка відбувається в розмові, як тільки він починає відповідати. Центр тяжіння зміщується **від позиції до інтересів**.

Задавати запитання з метою виявлення інтересів — все одно, що чистити цибулю. Знімаючи шар за шаром, ви поступово наближаєтеся до серцевини. Ось ця **серцевина і повинна лягти в основу кінцевого варіанту угоди**.



Якщо питання задане правильно, відповідь буде неочікуваною.

Авессалом Підводний

Якщо опонент продовжує опиратися, то, можливо, із побоювань, що отримана інформація може бути використана проти нього самого. Щоб зміцнити довіру і зняти (зменшити) його тривоги, **для початку розкрийте ваші інтереси**. Якщо вам здається, що, розкриваючи свої інтереси, ви стаєте вразливим, зовсім не обов'язково викладати все зразу. Дайте опоненту трошки інформації про свої інтереси, дізнайтеся про його, розкажіть ще трошки про свої і так далі. **Нарощуйте довіру**.

Переговорний процес, як правило, щоб бути ефективним, повинен базуватися на трьох «китах»: професійна, моральна, психологічна підготовка.

1. **Професійна** підготовка формує навички.
2. **Моральна** — переконання.
3. **Психологічна** — мобілізує духовні сили.

Першому треба вчитися; **друге** — захищати; на **третє** — встигати безпосередньо та адекватно реагувати, уміти відчувати, коли настала вирішальна мить. На цей момент треба запастися такими

переконливими аргументами в переговорному процесі, які до цього ні разу не звучали і свідчили б як на користь вашої пропозиції, так і за відхилення можливих сумнівів. Якщо ж сумніви не так легко спростувати, необхідно:

- показати, що ми розуміємо їх;
- що розуміємо, чому вони виникли;
- оперативно знайти аргументи на свою користь;
- погодитися, якщо їх важко спростувати, або немає сенсу цього робити, виходячи з контексту більш широких, подальших перспектив.

Не було б скучних і впертих зусиль, не було б і блискучих досягнень.

Сун Цзи

Завжди треба бути готовим поступитися, але до певної міри, щоб не зашкодити своїм інтересам і зберегти почуття гідності як своєї, так і партнера по переговорах. Все це залежить від того, яку мету ви переслідуйте, тобто, що для вас важливіше — **реалізація власних інтересів** за будь-яку ціну, чи **збереження відносин**, що відкриває перспективу на майбутнє.

Робота над угодою може здійснюватися в двох варіантах. **Перший** передбачає спочатку підписання угоди в загальних рисах, а потім — узгодження деталей їх кожного суперечливого питання. В **другому** варіанті учасники вдаються до послідовного узгодження кожного спірного питання, що створює серію деталізованих домовленостей. Комбінація цих окремих рішень і складає підсумкову угоду. Який би варіант не був вибраний, робота над угодою включає в себе ряд послідовних дій.

Перш за все учасники переговорів повинні розробити **об'єктивні критерії**, які дозволяють оцінити вироблені варіанти вирішення проблеми. В якості таких критеріїв можуть бути використані:

- однакові (спільні) цінності, моральні принципи;
- традиції, які поважають обидві сторони;
- закони, інструкції, професійні норми;
- експертні оцінки;
- ціни.

Дані критерії повинні бути незалежними від бажання сторін, інакше вони будуть сприйматися як несправедливі. Критерії повинні бути **практичними і влаштовувати всіх учасників переговорів**. Нехтування цими характеристиками може призвести до нерозумної угоди і мати сумні наслідки.

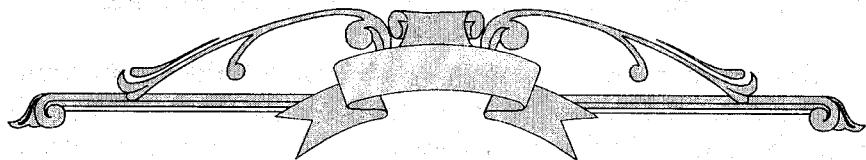
Наступний крок учасників переговорів при роботі на угодою полягає у виборі за допомогою об'єктивних критеріїв найбільш прийняттого рішення.

І, нарешті, останнє — **утвердження рішення на основі вибраного методу**. В ситуації переговорів на основі інтересів не тільки має місце взаємна згода сторін, а й відсутній вимушений характер такого кроку.

В разі успіху переговорів вони завершуються закріпленням рішення в підсумкових документах або обмежуються усними домовленостями — в залежності від офіційності ситуації.

Слід зауважити, що не завжди переговори ведуться в жорсткій відповідності з викладеною схемою. Але загальна логіка **послідовності етапів ведення переговорів повинна зберігатися**. Її порушення може призвести до затягування переговорного процесу або його зриву.





СЛОВНИК ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ З КОНФЛІКТОЛОГІЇ

*Шлях від нецтва до знання багатий
на гострі колючки: проте зворотна дорога
всіяна трояндовими пелюстками*

Авессалом Підводний



Авторитарність — властивість особистості, що характеризується схильністю до диктату і безперечного підпорядкування оточення своєму впливу і владі; тісно пов'язана з агресивністю, завищеною самооцінкою і рівнем домагань, схильністю до стереотипізації, ригідності (негнучкості) поведінки і мислення, слабкою рефлексією і тенденцією до породження й ескалації конфліктних ситуацій.

Авторитет — вплив особистості, зумовлений її статусом, посадою, яку вона займає, визнання за нею права на прийняття відповідальних рішень, в тому числі і щодо вирішення конфліктів.

Агресивність — відносно стійкий емоційний стан і властивість особистості, що передбачає готовність до агресивної поведінки і проявляється в гніві, злості, діях проти інших людей, якщо ті заважають задоволенню потреб або досягання мети.

Агресія — специфічна форма деструктивної поведінки особистості, яка характеризується демонстрацією переваг в силі з використанням сили по відношенню до інших людей, яким суб'єкт може завдати фізичної шкоди або викликати у них психологічний дискомфорт (негативні переживання, стани напруженості, страху, приниження). Супроводжується емоційними станами ворожості, ненависті, гніву.

Адаптивність — інтегративна якість, яка визначається відповідністю між цілями, прагненнями особистості та результатами, яких досягає особистість у процесі життєдіяльності.

Ажитація — сильне хвилювання, збуджений стан як реакція людини в конфліктних ситуаціях на загрозу для її життя у формі сильного занепокоєння, тривоги, страху.

Актуалізація — процес реалізації особистістю своїх потенційних можливостей.

Акцентуація характеру — сильна вираженість окремих рис характеру, яка при несприятливих умовах може призводити до зміни поведінки і розвитку патологічних порушень в особистості.

Амбівалентність — одночасна спрямованість на об'єкт протилежних, несумісних між собою схильностей, прагнень, установок і почуттів; передбачає розвиток внутрішньоособистісного конфлікту.

Антагоніст — непримирима, ворожа людина, яка цілеспрямовано відстоює свої інтереси в конфлікті.

Антипатія — усвідомлена або неусвідомлена неприязнь, емоційний прояв неприйняття когось або чогось: поведінки, поглядів, смаків тощо.

Аутентичність — оригінальність, природність, щирість.

Афект — сильне, відносно короткочасне емоційне збудження (страх, гнів, жах, радість), пов'язане з різкими змінами важливих для суб'єкта життєвих обставин. В основі афекту лежить стан внутрішньо-особистісного конфлікту, породжений протиріччям між потягами, прагненнями, бажаннями і вимогами, нормами, які пред'являються людині, і можливостями виконати ці вимоги.

Вигіснення в конфлікті — захисний механізм, який виникає з метою обходу внутрішнього конфлікту між підсвідомими потребами і потягами, з одного боку, і відношеннями, звичками, оцінками, які засвоєні із соціального оточення, — з іншого. Забезпечує вигнання зі свідомості неадекватних бажань, думок в несвідоме для захисту свідомої частини «Я» від конкуруючих конфліктних тенденцій, які загрожують існуючому образу самого себе.

Гнів — відчуття незадоволеності якоюсь подією або явищем, вираження різкого негативного ставлення до нього. Виникає внаслідок ущемлення інтересів або прихованих бажань.

Деструктивність — руйнівне негативне відношення людини до самої себе або інших людей, яке проявляється в поведінці.

Діагностика конфлікту — діяльність із визначення сутності, виду і особливостей конфлікту на основі його аналізу, а також сукупність методів і принципів вивчення конфліктів.

Динаміка конфлікту — процес розвитку конфлікту під впливом факторів і умов, який включає в себе прихований період, відкритий (інцидент, конфліктна взаємодія, завершення конфлікту), розвиток постконфліктної ситуації.

Домінантність — особистісна якість, яка характеризується схильністю до утиску інших, домінування в спілкуванні.

Експресія — виразність, сила прояву почуттів, переживань в міміці, жестах, голосі тощо. Надлишкова або недостатня експресія, її неадекватність конкретній ситуації може служити одним із джерел конфліктів у взаємовідносинах людей.

Емоційність — властивість особистості, яка характеризується схильністю до легкої збудженості і швидкого та яскравого прояву емоцій.

Емпатія — властивість особистості, яка полягає в тому, що індивід здатний осягнути емоційний стан іншої людини; характеризується здатністю до проникнення, розуміння, відчуття переживань, почуттів іншої людини; протилежне конфліктності особистості.

Ескалація — розширення поглиблення конфлікту тобто залучення нових учасників і формування нових агресивних намірів.

Ескалація конфлікту — характеристика динаміки конфлікту, його розпалювання, розростання.

Єдинокорство — суперництво з дотриманням правил, у протикорстві правила можуть ігноруватися.

Заздрість — вороже, негативне почуття людини, яке вона переживає по відношенню до успіхів, популярності, моральної переваги іншої людини і яке викликає або бажання досягти того, чим володіє інший, або позбавити іншу людину об'єкта заздрості.

Заміщення — захисний механізм, який діє несвідомо, при якій му недосяжна мета, емоція або об'єкт заміщується прийнятними.

Захист психологічний — спеціальна регулятивна система стабілізації особистості, спрямована на усунення або зведення до

мінімуму відчуття тривоги, пов'язаної з усвідомленням конфлікту; здійснюється захисними шляхами — компенсацією, гіперкомпенсацією, раціоналізацією, витісненням, ідентифікацією, заміщенням, регресією, агресією, сублимацією.

Захисний механізм — захист сфери свідомості від негативних, психотравмуючих особистіть переживань; забезпечують психологічний захист особистості.

Зона конфлікту — сукупність інтересів, поглядів, позицій, які відстоюють у конфлікті його учасники.

Імідж — емоційно забарвлений образ когось або чогось, який має характер стереотипу.

Імпульсивність — риса характеру і відносно стійка особистісна властивість, яка проявляється в схильності до швидких і необдуманих дій.

Інтеракція — когнітивна взаємодія людей, в якій у кожного актуалізується образ, з яким особа взаємодіє.

Інцидент — дія або сукупність дій учасників конфлікту, які провокують різке загострення протиріччя і початок боротьби між ними.

Катарсис — очищення, емоційна розрядка. З позиції катарсису конфлікт знаходить таке пояснення: прагнення вступити в конфлікт послаблюється, коли суб'єкт вивільняє конфліктогенну енергію за рахунок переживання уявного конфлікту.

Когнітивний дисонанс — напруження, яке виникає при усвідомленні несумісності якихось двох знань і може стимулювати внутрішньо-особистісний конфлікт.

Компенсація — захисний механізм, який полягає в заміщенні реально існуючої або уявної психічної чи фізичної неповноцінності за допомогою досягнення соціальної престижності, самоповаги, результатом чого може бути соціально корисна або деструктивна активність, в тому числі, конфліктність поведінки.

Компроміс — стратегія поведінки в конфлікті, орієнтована на певні поступки в обмін на часткові поступки з боку іншого учасника конфлікту.

Конкуренція — суперництво, активне змагання між окремими особистостями, зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети, яке легко переходить у конфлікт при відповідному збігу обставин і активному застосуванні конфліктогенів спілкування.

Консенсус — збіг думок, принципів, узгоджене прийняття рішення усіма учасниками.

Конфлікт — процес різкого зіткнення, загострення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок, поглядів, установок опонентів.

Конфлікт внутрігруповий — конфлікт між мікрогрупами в колективі, особистістю і мікрогрупою, особистістю і цілим колективом.

Конфлікт внутрішньоособистісний — один з основних типів конфліктів, в якому учасниками конфлікту є не люди, а різноманітні психологічні фактори внутрішнього світу особистості, які є несумісними і характеризуються переживанням двоїстих почуттів і зволікання з боротьбою мотивів, інтересів, цілей, потягів, які відображають суперечливі зв'язки з соціальним середовищем і затримують прийняття рішення.

Конфлікт деструктивний — конфлікт, що перешкоджає ефективній взаємодії і прийняттю рішення.

Конфлікт з від'ємною сумою — конфлікт, в якому всі його учасники виявляються в програвші.

Конфлікт з нульовою сумою — конфлікт, в якому інтереси сторін повністю протилежні. В такому конфлікті «виграш» однієї сторони точно рівний «програвшу» іншої, а в підсумку сума виграшу дорівнює нулю.

Конфлікт конструктивний — конфлікт, який сприяє прийняттю обґрунтованих рішень і розвитку взаємовідносин; служить джерелом самовдосконалення і саморозвитку особистості.

Конфлікт міжгруповий — конфлікт між мікрогрупами в колективі або між різноманітними соціальними групами, які відстоюють протилежні інтереси, переслідують несумісні цілі і протидіють одне одному.

Конфлікт міжособистісний — найбільш поширений тип конфлікту, який характеризується протиборством між двома діючими суб'єктами; зумовлений різнонаправленістю ціннісно-мотиваційних орієнтацій, боротьбою за обмежені ресурси, статус, формуванням негативного ставлення один до одного.

Конфлікт нереалістичний — конфлікт, який має своєю метою відкрите вираження накопичених негативних емоцій, образ, ворожості, коли гостра конфліктна взаємодія стає не засобом досягнення конкретного результату, а самоціллю.

Конфлікт реалістичний — конфлікт, викликаний незадоволенням певних вимог учасників або несправедливим (на думку одного чи обох учасників) розподілом між ними деяких переваг; спрямований на досягнення конкретного результату.

Конфлікт рольовий — конфлікт, який характеризується тим, що різні ролі людини пред'являють до нього суперечливі вимоги.

Конфлікт соціальний — один з основних типів конфліктів, суб'єктами якого виступають елементи соціальної спільноти (окремі особи, соціальні групи, держави); характеризуються максимальним загостренням соціальних протиріч, явних і прихованих.

Конфліктна взаємодія — один з основних (поряд із конфліктною ситуацією) структурних елементів конфлікту; сукупність способів, форм і прийомів взаємодії, які надають конфлікту таку якість, як динамізм; етап динаміки конфлікту, власне, конфлікт, який характеризується зовнішніми діями, конфліктним протиборством.

Конфліктна людина — індивід, який частіше за інших створює конфлікти і конфліктні ситуації і втягує в них інших, активно використовує конфліктогени спілкування.

Конфліктна ситуація — один з основних (поряд із конфліктною взаємодією) структурних елементів конфлікту, ситуація прихованого або відкритого протиборства двох або декількох учасників, кожен з яких має свої цілі, мотиви, засоби і способи вирішення проблеми, яка має особисту значущість для кожного з учасників; усвідомлення протиріччя між учасниками, яке супроводжується негативними емоціями, що спонукає конфліктантів шукати привід для конфліктної взаємодії, виробляти стратегію, тактику і технологію конфліктної боротьби.

Конфліктність особистості — риса характеру, особистісна якість, яка передбачає, зумовлює частоту вступу особистості в конфлікт, його подальше розширення і поглиблення. Визначається комплексною дією факторів: психологічних (темперамент, характер, агресивність, ригідність, низька саморегуляція, актуальний емоційний стан, соціально — психологічні установки і цінності, відношення до опонента, компетентність в спілкуванні тощо) і соціальних (умови життєдіяльності, середовище і соціальне оточення, загальний рівень культури).

Конфліктогени — слова, жести, оцінки, судження, дії або бездіяльність однієї або двох взаємодіючих сторін, здатні привести до конфліктної ситуації і її переростання в реальний конфлікт.

Конфліктологія — галузь наукового знання, яка опирається на міждисциплінарний підхід, об'єктом якої є вивчення суспільства і окремого індивіда.

Конформність — некритичне сприйняття людиною чужої неправильної думки, в правильності якої вона сумнівається.

Конфронтація — протиборство, протистояння, зіткнення сторін, їх інтересів, цілей, установок.

Мотив у конфлікті — спонука до вступу в конфлікт, пов'язана із задоволенням потреб учасників конфлікту; сукупність зовнішніх і внутрішніх умов і причин, які викликають конфліктну активність суб'єкта.

Мотивація — спонука, сукупність мотивів (причин), які викликають активність і визначають її спрямованість.

Напруженість психічна — психічний стан, зумовлений несприятливим для суб'єкта розвитком подій, який супроводжується відчуттям загального дискомфорту, тривоги, іноді страху.

Насилля — застосування людиною або соціальною групою різноманітних форм примусу (фізичного, психологічного, політичного, економічного, збройного) щодо інших людей, соціальних груп з метою задоволення, збереження, зміцнення матеріального, політичного, ідеологічного домінування, завоювання тих чи інших прав, позицій, привілеїв без врахування інтересів іншої сторони; тип поведінки, при якому особистість, група піддаються фізичному тиску або прямому фізичному збитку.

Негативізм — немотивована поведінка людини, яка проявляється в діях, навмисно, свідомо протилежних вимогам та очікуванням інших і характеризується установкою людини на заперечення форм спілкування, очікувань членів групи, на незгоду, на протест по відношенню до даної групи і відкидання (несприйняття) тієї чи іншої особистості як такої.

Нейротизм — стан, який характеризується емоційною нестійкістю, тривалою низькою самоповагою, вегетативними розладами.

Ненависть — відносно стійке, активне моральне почуття, яке характеризується різко негативною спрямованістю на людей і явища, що протирічать потребам, переконанням або цінностям особистості; виступає як енергоємке переживання, котре часто робить поведінку особистості надзвичайно цілеспрямованою.

Об'єкт конфлікту — конкретна матеріальна (ресурс), соціальна (влада) або духовна (ідея, принцип, норма) цінність, до володіння або використання якої прагнуть обидва учасники конфлікту.

Опонент — протилежна сторона, об'єкт, який заперечує в спорі, дискусії, конфлікті, має точку зору, погляди, переконання, аргументи, протилежні, відмінні від основних, вихідних.

Пантоміміка — система виразних рухів, яка здійснюється за допомогою різних частин тіла.

Переговори — механізм урегулювання конфліктів, спільна діяльність опонентів у пошуку взаємоприйняттого вирішення проблеми. Переговори часто проводяться за участю третьої сторони.

Переживання — емоційно забарвлений стан, який відчуває людина, представлений в її свідомості і виступає для неї як подія її власного життя.

Перенос в конфлікті — переключення агресії в конфлікті з джерела фрустрації на іншу мішень або об'єкт, який сприймається як більш сумирний або соціально прийнятний.

Подолання конфлікту — скерований вплив на конфлікт, в якому центр тяжіння зусиль зміщується в бік якнайскорішого припинення конфлікту, а не вирішення протиріччя, яке лежить в його основі.

Попередження конфлікту — організація взаємодії і спілкування людей, яка виключає або зводить до мінімуму вірогідність конфлікту між ними, діяльність суб'єктів взаємодії, а також третіх осіб (посередників) щодо усунення об'єктивних і суб'єктивних причин конфлікту, який назріває.

Посередник — людина, яка не є учасником конфлікту, а здійснює урегулювання конфлікту. Забезпечує конструктивне обговорення проблеми, однак заключне рішення приймається учасниками самостійно.

Потреба — стан людини, який виникає внаслідок того, що людина відчуває необхідність в чомусь (в об'єктах) для її існування і

розвитку, виявляється в мотивах (потягах, бажаннях), які спонукають людину до діяльності і стають формою прояву потреб.

Предмет конфлікту — уявна або реально існуюча проблема, яка виступає в якості джерела протидії між сторонами, а також основне протиріччя (влада, володіння цінностями, проблема сумісності, істинності знання, ідеї), через яке людина вступає в конфлікт.

Причини конфлікту — сукупність ряду обставин (об'єктивних та суб'єктивних), наявність або дія яких веде до виникнення конфлікту.

Проблема — усвідомлення суб'єктом неможливості вирішити труднощі і протиріччя, які виникли в даній ситуації, засобами наявного знання і досвіду.

Проблемна ситуація — збіг життєвих обставин (соціальних, організаційних, духовних, матеріальних) і особистих інтересів, які в контексті утворюють підґрунтя для виникнення конфліктної протидії між соціальними суб'єктами.

Провокація конфлікту — створення, конструювання і реалізація приводу для конфлікту; часто створюється стороною, яка хоче розв'язати конфлікт і через нього реалізувати свої інтереси.

Прогнозування конфлікту — обґрунтоване передбачення можливості виникнення і розвитку конфлікту в майбутньому.

Проекція — форма заміщення, спосіб захисту, при якому власні несвідомі риси, мотиви, спонуки приписуються іншим, проєктуються на них.

Психологічна травма — залишкові явища афективних переживань, викликані подразниками, які справляють патогенний вплив на особистість, породжують психологічний дискомфорт, внутрішньоособистісні конфлікти, формують ряд особистісних властивостей і особливостей поведінки (тривожність, страхи, відчуття занепокоєння, агресивність, конфліктність).

Рефлексія конфлікту — відображення в свідомості суб'єкта конфлікту уявлення про подальші плани, бажання, наміри інших учасників конфлікту, самопізнання своїх внутрішніх психічних активів і пасивів.

Ригідність — якість особистості, яка проявляється в негнучкості, стереотипності, інертності поведінки, нездатність до швидкої зміни і реагування на різні ситуації по-різному.

Самоактуалізація — прагнення особистості до якомога повнішого виявлення і реалізації своїх можливостей.

Самооцінка в конфлікті — оцінка особистістю самої себе, своїх можливостей і особливостей, свого місця серед інших в конфліктних ситуаціях.

Саморегуляція — процес управління людиною власними психологічними і фізіологічними станами, а також вчинками в конфліктних ситуаціях.

Співпереживання — уподібнення емоційного стану суб'єкта до стану іншої особистості.

Співробітництво — найбільш ефективна, кооперативна стратегія поведінки учасників конфлікту, яка означає орієнтацію на координацію зусиль у вирішенні проблеми і пошуку варіантів вирішення, який задовольняє всіх учасників конфлікту.

Спонтанний — самовільний, який виникає без зовнішнього впливу.

Стереотип — відносно стійкий і спрощений образ соціального об'єкту, який утворюється внаслідок дефіциту інформації як результат узагальнення особистого досвіду індивіда і упереджених уявлень, прийнятих в суспільстві.

Стратегія поведінки в конфлікті — загальна орієнтація і лінія поведінки особистості або групи в конфлікті.

Стрес — стан, викликаний надмірним фізичним і психічним напруженням або впливом травмуючих подразників. Стрес може

справляти як позитивний, мобілізуючий, так і негативний вплив на діяльність аж до її дезорганізації.

Структура конфлікту — сукупність стійких зв'язків конфлікту, які забезпечують його цілісність, тотожність самому собі.

Сублімація — механізм психологічного захисту, який знімає напругу в ситуації конфлікту шляхом трансформації інстинктивних форм психіки в більш прийнятні для індивіда і суспільства.

Сумісність групова — соціально-психологічний показник згуртованості групи, який відображає можливість безконфліктного спілкування і узгодженості в умовах спільної діяльності.

Сумісність міжособистісна — взаємоприйняття партнерів по спілкуванню і спільній діяльності, яке ґрунтується на оптимальній узгодженості ціннісних орієнтацій, потреб, характерів та інших значимих для міжособистісної взаємодії індивідуально-психологічних характеристик.

Суперего — підсистема особистості, яка керується вимогами совісті, обов'язку і відповідальності і виконує функцію морального контролю і моральної оцінки особистості. У випадку розходження її оцінок з вимогами ІД (інстинктивними бажаннями і потребами) або ЕГО, яка виступає посередником між ІД і СУПЕРЕГО, виникає внутрішньо-особистісний конфлікт.

Суперництво — стратегія поведінки учасника конфлікту, яка полягає в орієнтації на свої інтереси, нав'язуванні іншій стороні кращого для себе рішення, відкритій боротьбі за реалізацію своїх інтересів.

Тактика поведінки у конфлікті — сукупність способів і прийомів учасника конфлікту, за допомогою яких реалізується стратегія поведінки для досягнення мети в конфлікті.

Тест — випробування, яке призначене для встановлення якісних і кількісних індивідуально-психологічних відмінностей.

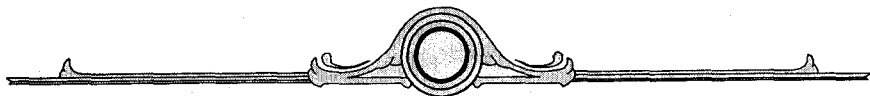
Тривожність — різного ступеня стійка особистісна якість та індивідуальна особливість, яка проявляється в підвищеному переживанні тривоги при відсутності мінімальної або уявної загрози.

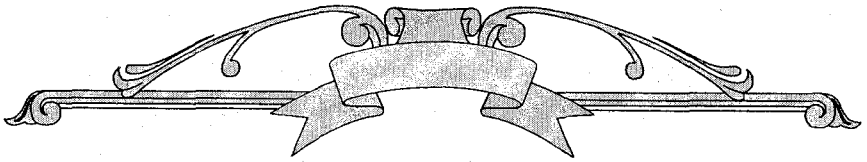
Установка на опонента — готовність, схильність суб'єкта, яка виникає при передбаченні ним певної конфліктної поведінки опонента і забезпечує цілеспрямований характер поведінки по відношенню до нього.

Учасник конфлікту — суб'єкт (особа, група, організація, держава), безпосередньо втягнутий у всі фази спору, переговорів, конфлікту, конфліктну ситуацію.

Фрустрація — психологічний стан наростаючого емоційно-вольового напруження, яке виникає в конфліктних ситуаціях і заважає досягненню мети або задоволенню потреб і бажань, загрожує людині або її престижу, людській гідності.

Я — концепція — уявлення особистості про саму себе; те, що вважається визначальним у власній поведінці.





ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПРАКТИКУМ

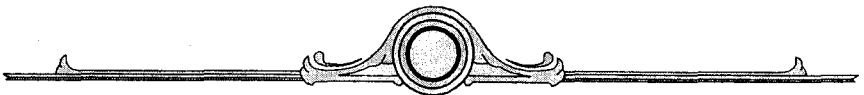
«ПЕРЕВІР СЕБЕ»

Загальне джерело нашого нещастя в тому, що ми віримо, ніби речі дійсно є тим, чим ми їх вважаємо.

Г. Ліхтенберг

З людьми буває те ж, що і з благами світу цього: що ближче їх знають, то менше їх цінують.

Петі-Сан



ТЕСТ «Діагностика домінуючої стратегії психологічного захисту у конфліктах»

(адаптований варіант методики В. Бойка)

Інструкція

Щоб встановити Вашу домінуючу стратегію психологічного захисту, дайте відповіді, котрі найбільше підходять Вам у конфліктних ситуаціях. Сума отриманих результатів з усіх запитань дасть можливість дізнатися про властиві Вам стратегії психологічного захисту в конфліктних ситуаціях.

1. *Знаючи себе, Ви можете сказати:*
 - а) я людина миролюбна, поступлива;
 - б) я швидше гнучкий, здатний обходити гострі ситуації, уникати конфліктів;
 - в) я швидше людина, що йде навпростець, безкомпромісна, категорична.
2. *Коли Ви подумки з'ясовуєте взаємини з людиною, що Вас образила, то найчастіше:*
 - а) шукаєте спосіб примирення;
 - б) обмірковуєте спосіб не мати з ним справ;
 - в) роздумуєте про те, як його покарати чи поставити на місце.
3. *У суперечливій ситуації, коли партнер явно не намагається чи не хоче Вас зрозуміти, Ви, найімовірніше:*
 - а) будете спокійно добиватися, щоб він Вас зрозумів;
 - б) спробуєте припинити спілкування з ним;
 - в) будете гарячкувати, ображатися чи злитися.
4. *Якщо, захищаючи свої інтереси, Ви відчуєте, що можете посперечатися з хорошою людиною, то:*

- а) підете на значні поступки;
 - б) відійдете від своїх претензій;
 - в) будете відстоювати свої інтереси.
5. *В ситуації, де Вас намагатимуться образити чи принизити, Ви:*
- а) постараетесь заpastися терпінням і довести справу до завершення;
 - б) дипломатично уникнете контактів;
 - в) дасте належну відсіч.
6. *У взаємодії з владним і водночас несправедливим керівником Ви:*
- а) зможете співпрацювати в ім'я інтересів справи;
 - б) постараетесь якомога менше контактувати з ним;
 - в) будете пручатися його стилю, активно захищати свої інтереси;
7. *Якщо вирішення питання залежить тільки від Вас, але партнер зачепив ваше самолюбство, то Ви:*
- а) підете йому назустріч;
 - б) ухилитесь від конкретного рішення;
 - в) вирішите питання не на користь партнера.
8. *Якщо хто-небудь з друзів час від часу дозволить собі образливі випадки на Вашу адресу, то Ви:*
- а) не станете надавати цьому особливого значення;
 - б) постараетесь обмежити чи припинити контакти;
 - в) щоразу даватимете достойний опір.
9. *Якщо у партнера є претензії до Вас і при цьому він роздратований, Ви:*
- а) насамперед заспокоїте його, а потім будете реагувати на претензії;
 - б) уникнете з'ясування взаємин з партнером у такому стані;
 - в) поставите його на місце чи перервете.
10. *Якщо будь-хто з колег стане розповідати Вам про те погане, що кажуть про Вас інші, то Ви:*

- а) тактовно вислухаєте все до кінця;
 - б) пропустите повз вуха;
 - в) припинете розповідь на півслові.
- 11.** *Якщо партнер занадто напористий і хоче отримати вигоду за Ваш рахунок, то Ви:*
- а) підете на поступки заради миру;
 - б) ухилитеся від кінцевого рішення, розраховуючи, що партнер заспокоїться і тоді Ви повернетесь до питання;
 - в) однозначно дасте зрозуміти партнеру, що він не отримає вигоди за Ваш рахунок.
- 12.** *Коли Ви маєте справу з партнером, який діє за принципом «сурвати більше», то Ви:*
- а) терпляче добиваєтесь свого;
 - б) обмежуєте співпрацю з ним;
 - в) дієте за його методами.
- 13.** *Маючи справу із нахабою, Ви:*
- а) знаходите підхід за допомогою терпіння та дипломатії;
 - б) обмежуєте суттєво ваше спілкування;
 - в) дієте за його методами.
- 14.** *Коли опонент налаштований до Вас вороже, то Ви переважно:*
- а) спокійно і терпляче долаєте його упередженість;
 - б) уникаєте спілкування;
 - в) відповідаєте йому тим же.
- 15.** *Коли Вам задають неприємні, з іронією запитання, Ви найчастіше:*
- а) спокійно відповідаєте на них;
 - б) уникаєте прямих відповідей;
 - в) «заводитеся», втрачаєте самовладання.
- 16.** *Коли виникають гострі розбіжності між Вами і партнером, то це найчастіше:*

- а) примушує Вас шукати вихід із становища, знаходити компроміси, іти на поступки;
 - б) спонукає до згладжування протиріч і непідкреслення розбіжностей у позиціях;
 - в) активізує бажання довести свою правоту.
17. *Якщо партнер виграв у спорі, Ви переважно:*
- а) вітаєте його з перемогою;
 - б) ведете себе так, наче нічого особливого не відбувається;
 - в) «боретеся до останнього патрону».
18. *Якщо взаємини з партнером набули конфліктного характеру, Ви взяли за правило:*
- а) мир за будь-яку ціну — визнати свою поразку, вибачитися, піти назустріч побажанням партнера;
 - б) пас в сторону — обмежити контакти, уникнути суперечки;
 - в) поставити всі крапки над «і» — вияснити всі розбіжності, обов'язково знайти вихід із ситуації.
19. *Коли конфлікт стосується Ваших інтересів, Вам найчастіше вдається його виграти:*
- а) завдяки дипломатії та гнучкості розуму;
 - б) за рахунок витримки і терпіння;
 - в) за рахунок темпераменту й емоцій.
20. *Якщо хтось із колег навмисне зачепить Ваше самолюбство, то Ви:*
- а) м'яко і коректно зробите йому зауваження;
 - б) не будете загострювати ситуацію, зробите вигляд, що нічого не трапилося;
 - в) дасте достойний відсіч.
21. *Коли близькі критикують Вас, то Ви:*
- а) приймаєте їхні зауваження з вдячністю;
 - б) намагаєтеся не звертати увагу на критику;
 - в) драгуєтеся, пручаєтеся або злитеся.

22. *Якщо хто-небудь з рідних чи близьких каже Вам неправду, то переважно:*
- а) спокійно і тактовно добиваєтеся істини;
 - б) робите вигляд, що не помічаєте брехні;
 - в) рішуче виведете брехуна на «чисту воду».
23. *Коли Ви роздратовані, нервуєте, то переважно:*
- а) шукаєте співчуття, розуміння;
 - б) усамітнюєтеся, щоб не показати свого стану при партнерах;
 - в) на комусь відіграєтеся.
24. *Коли будь-хто з колег, менш достойний і здібний, ніж Ви, отримує заохочення від начальства, то Ви переважно:*
- а) радієте за колегу;
 - б) не надаєте цьому факту особливого значення;
 - в) розстроюєтеся, злитеся.

Опрацювання та інтерпретація результатів

Для визначення притаманної Вам стратегії психологічного захисту в конфліктних ситуаціях чи в складних ситуаціях спілкування підрахуйте кількість відповідей на запитання тесту кожного типу:

- «а» — миролюбність;
- «б» — уникнення;
- «в» — агресія.

Чим більше відповідей того чи іншого типу, тим чіткіше відображена відповідна стратегія захисту у конфліктах; якщо ж їхня кількість приблизно однакова, то Ви в міжособистісному контакті активно використовуєте різні стратегії захисту своєї суб'єктивної реальності.

Миролюбність — психологічна стратегія захисту суб'єктивної реальності особистості у конфліктах, в якій провідну роль відіграє інтелект і характер. Миролюбство передбачає партнерство і

співпрацю, уміння йти на компроміс, бути поступливим, готовність пожертвувати деякими своїми інтересами. В окремих випадках миролюбність трактується як пристосування, бажання не загострювати взаємини і не вступати у конфлікти, щоб не випробовувати своє «Я».

Проте не слід вважати миролюбність бездоганною стратегією захисту «Я», яка буде придатна у всіх випадках. Постійна миролюбність часто є доказом безхребетності і слабкої волі, втрати власної гідності, і тут якраз повинен спрацювати психологічний захист особистості.

Уникнення — психологічна стратегія захисту суб'єктивної реальності у конфліктах, що базується на економії інтелектуальних та емоційних ресурсів особистості. Уникнення передбачає обхід чи відступ без бою із зони конфліктів, коли «Я» особистості піддане атаці.

Уникнення часто носить психологічний характер, по-перше, якщо воно зумовлене природними особливостями особистості — слабкою енергетичністю індивіда, бідністю і ригідністю системи. Другий варіант — особистість з достатньо розвинутим інтелектом відступає від конфліктів, не зв'язується з тим, хто втомлює її «Я».

Агресія — психологічна стратегія захисту суб'єктивної реальності, що діє на основі інстинкту і майже не усвідомлюється.

Інстинкт агресії тісно пов'язаний з конфліктною поведінкою. Достатньо пригадати типові конфліктні ситуації, щоб переконатися, наскільки доступна, звична у жорстких чи м'яких формах агресія як засіб захисту в конфліктних ситуаціях. Її могутня енергетика, звичність і доступність у використанні захищає «Я» на вулиці, у натовпі, у побуті, на роботі.

У даному випадку інтелект працює в режимі трансформатора, підсилюючи агресію в конфліктах і непростих ситуаціях спілкування за рахунок переданого їй змісту.

ТЕСТ «Оцінка глибини конфлікту»

З метою оцінки конфліктної ситуації і характеру поведінки суб'єкта, який залагоджує конфлікт, до Вашої уваги пропонується даний тест. В ньому запропоновано 8 основних позицій, які мають безпосереднє відношення до конфліктної ситуації. Ваше завдання полягає у тому, щоб оцінити прояв кожного чинника за п'ятибальною шкалою. Домінування чинників лівої частини тесту оцінюється 1 балом, а правої — 5 балами. Після оцінки кожної позиції в тесті слід обчислити загальну суму балів, яка буде свідчити про глибину конфлікту.

1. Сторони усвідомлюють причину конфлікту	1 2 3 4 5	Сторони не усвідомлюють причини конфлікту
2. Причина конфлікту має емоційний характер	1 2 3 4 5	Причина конфлікту має матеріальний характер
3. Мета конфліктуючих — спрямованість до соціальної справедливості	1 2 3 4 5	Мета конфліктуючих — досягнення привілеїв
4. Є тільки мета, на яку спрямовані всі	1 2 3 4 5	Спільної мети немає
5. Сфери зближення виражені	1 2 3 4 5	Сфери зближення не виражені
6. Сфери зближення торкаються емоційних проблем	1 2 3 4 5	Сфери зближення стосуються матеріальних (службових) проблем
7. Лідери поглядів не виявляють	1 2 3 4 5	Політичний вплив лідерів
8. В процесі спілкування опоненти дотримуються норм поведінки	1 2 3 4 5	У процесі спілкування опоненти не дотримуються норм поведінки

Оцінка результатів

Сума балів, рівна 35–40, свідчить про те, що конфліктуючі сторони зайняли стосовно один одного жорстку позицію.

Сума балів, рівна 25–34, вказує на вагання у взаєминах конфліктуючих сторін.

Рекомендації суб'єктам, які залагоджують конфлікти:

а) якщо Ви керівник, то:

- при сумі балів 35–40 ви повинні виступати в ролі обвинувачувача і для розв'язання конфліктної ситуації в основному слід застосувати адміністративні заходи;
- при сумі балів 25–34 повинні виступати в ролі консультанта і для розв'язання конфліктної ситуації слід звертатись до психологічних заходів;
- при сумі менше 24 балів — повинні виконати роль вихователя і в даному випадку для розв'язання конфліктної ситуації доцільно використати педагогічні заходи.

б) якщо Ви медіатор, то:

- при сумі балів 35–40 — слід вживати заходи із роз'єднання конфліктуючих сторін і приступити до переговорів з ними диз'юнктивним способом до спаду боротьби;
- при сумі балів 25–34 — можна при черговій зустрічі на переговорному процесі перевести конфлікт у конструктивну фазу;
- при сумі балів менше 24 — можна активізувати зусилля з підготовки конструктивного рішення.

ТЕСТ «Самооцінка конфліктності»

Інструкція

Виберіть у кожному запитанні один із трьох варіантів відповіді. Якщо на якесь запитання Ви не зможете знайти відповіді, то при підрахуванні набраних балів додайте цьому питанню 2 бали.

1. Уявіть, що в громадському транспорті починається суперечка. Яких заходів Ви будете вживати?

а) уникаю втручань у спір;

- б) я можу втрутитись, ставши на сторону потерпілого, того, хто правий;
- в) завжди втручаюсь і до кінця відстоюю свою точку зору.
2. *На зборах Ви критикуєте керівництво за допущені помилки?*
- а) завжди критикую за помилки;
- б) так, але залежно від мого власного ставлення до нього;
- в) ні.
3. *Ваш безпосередній начальник викладає свій план роботи, котрий Ви вважаєте нераціональним. Чи запропонуєте Ви свій, на вашу думку, кращий?*
- а) якщо інші мене підтримують, то так;
- б) звичайно, я запропоную свій план;
- в) боюсь, що за це мене можуть позбавити преміальних.
4. *Чи подобається Вам сперечатися з колегами, друзями?*
- а) тільки з тими, хто не ображається і коли спір не псує наших взаємин;
- б) так, але тільки з принципово важливих питань;
- в) я сперечаюся з усіма і з будь-якого приводу.
5. *Хтось пробує пройти перед Вами без черги. Ваші дії.*
- а) думаю, що я не гірший за нього, також спробую обійти чергу;
- б) обурююсь, але про себе;
- в) відкрито висловлюю своє невдоволення.
6. *Уявіть, що розглядається проект, в якому є сміливі ідеї, але і помилки. Ви знаєте, що від Вашої думки залежатиме доля цієї роботи. Як ви вчините?*
- а) висловлюсь як про позитивні, так і негативні сторони цього проекту;
- б) виділяю позитивні сторони проекту і запропоную надати автору можливість продовжити його розробку;
- в) стану критикувати, щоб бути новатором, мовляв, не можна допускати помилок.

7. *Уявіть, що теща (свекруха) говорить Вам про необхідність економії і бережливості, про Вашу марнотратність, а сама купує дорогі старовинні речі. Вона хоче знати Вашу думку про останню придбану річ. Що Ви їй скажете?*
- а) що схвалюю її вибір, якщо покупка принесла їй задоволення;
 - б) кажу, що ця річ не має художньої цінності;
 - в) постійно сперечаюсь, сварюся з нею через це.
8. *В парку Ви зустріли підлітків, які курять. Як Ви зреагуєте?*
- а) зроблю їм зауваження;
 - б) думаю, навіщо мені псувати настрій через чужих, невихованих дітей;
 - в) якби це було не в громадському місці, я б їх вичитав.
9. *В ресторані Ви помітили, що офіціант обрахував Вас. В такому випадку:*
- а) я не дам йому на чай, хоча збирався це зробити;
 - б) попрошу, щоб він при мені склав рахунок;
 - в) скажу все, що про нього думаю.
10. *Ви в будинку відпочинку. Адміністратор не виконує своїх обов'язків, розважається. Чи обурює Вас це?*
- а) я поскаржуся, нехай його покарають чи звільнять з роботи;
 - б) так, якщо я навіть і висловлю йому якісь претензії, це навряд щось змінить;
 - в) чіплятися до обслуговуючого персоналу — прибиральниці, кухаря або ж зриваю злість на дружині (чоловікові).
11. *Ви сперечаетесь з вашим сином — підлітком і переконаєтесь, що він правий. Чи визнаєте Ви свою помилку?*
- а) ні;
 - б) звісно, визнаю;
 - в) постараюся примирити наші точки зору.

Оцінка результатів

Кожна Ваша відповідь оцінюється від 1 до 4 балів. Оцінку відповідей Ви знайдете у запропонованій таблиці.

Відповідь	Запитання										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а	4	6	2	4	2	4	6	4	0	0	0
б	2	2	0	2	4	4	2	4	2	4	4
в	0	4	4	0	2	0	0	2	0	2	2

Від 30 до 44 балів. Ви тактовний. Не любите конфліктів. Вмієте їх згладжувати, легко уникаєте критичних ситуацій. Коли ж Вам доводиться вступати у спір, Ви враховуєте, як це може відбитися на Вашому службовому становищі чи дружніх взаєминах. Ви прагнете бути приємним для оточуючих, проте, коли їм потрібна допомога, Ви не завжди наважуєтесь її надавати. Чи не думаєте Ви, що цим самим втрачаєте повагу до себе в очах інших?

Від 15 до 29 балів. Про Вас кажуть, що ви конфліктна особистість. Ви наполегливий у відстоюванні власної думки, незважаючи на те, як це вплине на Ваші службові чи особисті взаємини. І за це Вас поважають.

До 14 балів. Ви дріб'язковий, шукаєте зачіпок для суперечки, більша частина яких зайва. Любите критикувати, але тільки коли це вигідно вам. Ви нав'язуєте Вашу думку, навіть якщо не праві. Не образитесь, якщо Вас вважатимуть любителем поскандалити. Подумайте, чи не прихований за Вашою поведінкою комплекс неповноцінності.

ТЕСТ «Оцінка стратегій поведінки у конфлікті за методикою Дж. Г. Скотт»

Очевидно, що позитивні результати може приносити будь-яка із п'яти відомих Вам стратегій поведінки у конфлікті, якщо вона відповідає вимогам ситуації. Проте дехто надає перевагу одній стратегії, не стільки відповідно до об'єктивних обставин, скільки із власних внутрішніх спонукань і сталих звичок.

В майбутньому Ви обов'язково зможете розширити репертуар стратегій, а тепер постарайтесь визначити свій «улюблений» стиль поведінки у конфліктних ситуаціях за допомогою таблиці Дж. Г. Скотт. Заповнюючи таблицю, уявіть собі свою звичну поведінку у конфліктних ситуаціях за останні декілька років.

Прорангуйте стратегії за чотирма вказаними категоріями. Для цього послідовно поставте цифри (від 1 до 5) у кожній із чотирьох колонок. Цифра 1 означає, що стиль займає перше місце (ранг) за категорією, 5 — останнє місце (ранг).

Стиль розв'язання конфлікту	Використовую найчастіше	Володію найкраще	Дає найкращі результати	Почуваю себе при використанні найбільш комфортно
1	2	3	4	5
Наполегливість (Я активно відстоюю власну позицію)				
Уникнення (Я намагаюсь ухилитись від участі у конфлікті)				
Пристосування (Я переважно у всьому поступаю, йду назустріч партнеру)				
Компроміс (Я шукаю рішення, яке базується на взаємопоступливості)				

1	2	3	4	5
Співпраця (Я намагаюся знайти рішення, яке б максимально задовільняло інтереси обох сторін)				

Наприклад, для категорії «Використовую найчастіше» система рангів може бути такою: Компроміс — 2; Уникнення — 3; Наполегливість — 4; Пристосування — 5.

Заповнена таблиця дасть Вам наочне уявлення про те, який із стилів Ви застосовуєте найчастіше, який найкращий, який найрезультативніший і який найкомфортніший для Вас. Це може бути один і той же стиль (Ваш «улюблений») або різні стилі. Будь-який результат надає Вам інформацію для роздумів, якщо Ви хочете у конфліктній ситуації діяти ефективно, використовувати різні стилі, розвиваючи свої здібності.

ТЕСТ «Чи конфліктна Ви особистість»

Інструкція

Прочитайте уважно кожне запитання і виберіть один із запропонованих варіантів відповіді.

1. *В громадському транспорті почалась суперечка на підвищених тонах. Ваша реакція?*
 - А. Не беру участі.
 - Б. Коротко висловлюсь на захист сторони, яку вважаю правою.
 - В. Активно втручаюся, «викликаючи вогонь на себе».

2. *Ви виступите на зборах з критикою керівництва?*
 - A. Ні.
 - Б. Тільки, якщо маю на це підстави.
 - В. Критикую з будь-якого питання не тільки начальство, а й тих, хто його захищає.
3. *Ви часто сперечаєтесь з друзями?*
 - A. Тільки, якщо вони не ображаються.
 - Б. Лише з принципових питань.
 - В. Суперечки — моя стихія.
4. *Уявіть, що Ви стоїте у черзі. Як Ви зреагуєте, якщо хто-небудь захоче пройти без черги?*
 - A. Обурююсь в душі, але мовчу.
 - Б. Роблю зауваження.
 - В. Проходжу на початок черги і слідкую за порядком.
5. *На обід Вам подали недосолену страву. Ваша реакція?*
 - A. Не буду здіймати гамір через дрібниці.
 - Б. Посолою, не коментуючи.
 - В. Не втримаюсь від зауваження і, можливо, демонстративно відмовлюсь від їжі.
6. *Вам наступили на ногу на вулиці чи у транспорті. Ваша реакція?*
 - A. З обуренням подивлюсь на кривдника.
 - Б. Сухо зроблю зауваження.
 - В. Скажу все, що про нього думаю.
7. *Хтось з близьких купив річ, яка Вам не сподобалась. Ваша реакція?*
 - A. Промовчу.
 - Б. Обмежусь коротким тактовним коментарем.
 - В. Влаштую скандал.
8. *Вам не пощастило в лотереї, як Ви до цього поставитесь?*
 - A. Намагатимуся здаватись байдужим, а собі пообіцяю більше не брати участі у ній.

Б. Не стану приховувати прикрість, але сприйму все з гумором і пообіцяю взяти реванш.

В. Програш надовго зіпсує мені настрої.

Інтерпретація результатів

Підрахуйте кількість набраних Вами балів, виходячи з того, що варіант відповіді А відповідає 4 балам; Б — 2 балам; В — 0.

28–32 бали. Ви тактовний та миролюбний, уникаєте спорів, конфліктів і критичних ситуацій на роботі й удома. Афоризм «Платон мені друг, але істина дорожча» ніколи не був Вашим девізом. Можливо, тому Вас інколи називають пристосуванцем; наберіться сміливості, якщо обставини вимагають висловитися принципово, незважаючи на особи.

15–28 балів. Ви людина конфліктна. Та, насправді, конфліктуєте тільки в тому випадку, якщо немає іншого виходу та вичерпані усі засоби. Ви твердо відстоюєте свою думку, не думаючи про те, як це відіб'ється на Вашому службовому становищі чи приятельських взаєминах. При цьому Ви не виходите за рамки коректності, не принижуєтесь до образ. Все це викликає до вас повагу.

0–14 балів. Спір і конфлікт — це повітря, без якого Ви не можете жити. Любите критикувати інших, але тільки тоді, коли це вигідно для Вас. Якщо ж чуєте зауваження на свою адресу, можете «з'їсти» того, хто критикує. Ваша критика — заради критики, а не для користі справи. Ваша нестриманість і грубість відштовхують людей. Чи не тому у Вас немає друзів? Словом, постарайтеся змінити Ваш складний характер.

ТЕСТ «Самооцінка агресивності»

Інструкція

У кожному питанні виберіть один з варіантів відповіді. Якщо на якесь запитання не зможете знайти відповіді, то при підрахуванні набраних балів оцініть його в 2 бали.

1. *Ви схильні шукати шляхи до примирення після конфлікту?*
 - а) завжди;
 - б) інколи;
 - в) ніколи.
2. *Як Ви поводитесь у критичній ситуації?*
 - а) внутрішньо киплю;
 - б) зберігаю абсолютний спокій;
 - в) втрачаю самоконтроль.
3. *Колеги Вас вважають ...*
 - а) самовпевненим;
 - б) товариським;
 - в) спокійним.
4. *Як Ви зреагуєте, якщо вам запропонують відповідальну посаду, на якій можна «погоріти»?*
 - а) приймаю з певною осторогою;
 - б) погоджусь без вагань;
 - в) відмовлюсь заради власного спокою.
5. *Що Ви зробите, якщо будь-хто з колег без дозволу візьме папір з вашого столу?*
 - а) видам йому «по перше число»;
 - б) попрошу повернути;
 - в) проігнорую.
6. *Якими словами Ви зустрінете дружину (чоловіка), якщо вона повернулася з роботи пізніше, ніж звичайно?*
 - а) «Що це тебе так затримало?»;
 - б) «Де ти була/був допізна?»;
 - в) «Я вже почав/ла хвилюватися».
7. *Як Ви поводитесь за кермом автомобіля (свого чи перебуваючи з дитиною на автодромі)?*
 - а) намагаєтесь обігнати машину, яка показала Вам «хвіст»;
 - б) для Вас не має значення, скільки автомобілів Вас обійшло;

- в) мчатимете з такою швидкістю, щоб ніхто не наздогнав Вас (на автодромі будете «таранити»).
8. *Ваші погляди на життя ...*
- а) врівноважені;
 - б) легко змінюються;
 - в) тверді.
9. *Як Ви вчините, якщо не все виходить?*
- а) знаходжу винного (із числа оточення);
 - б) змирююсь;
 - в) стаю більш обережним.
10. *Як Ви зреагуєте на інформацію про розпущеність сучасної молоді?*
- а) «Ловити і відправляти в колонію»;
 - б) «Пуританство сьогодні не в моді»;
 - в) «Необхідно ввести «поліцію моралі» і відповідно штрафувати».
11. *Що Ви відчуєте, коли посада, яку ви хотіли зайняти, дісталась іншому?*
- а) «І навіть я тільки на це нерви тратив?»;
 - б) «Мабуть, його фізіономія приємніша шефу!»;
 - в) «Можливо, мені це вдасться наступного разу».
12. *Як Ви дивитеся страшні фільми?*
- а) боюсь;
 - б) нудьгую;
 - в) отримую справжнє задоволення.
13. *Як Ви ставитеся до змагання, гри?*
- а) намагаюся перемогти;
 - б) за олімпійським принципом: основне не перемога, а участь;
 - в) засмучуюсь, якщо програю.
14. *Якщо через дорожні «пробки» Ви спізнилися на важливу нараду:*
- а) буду нервувати під час запізнення;

- б) постараюся виправдатись;
в) засмучуся.
15. *Вас погано обслужили в ресторані, кафе:*
а) стерплю, уникаючи скандалу;
б) викличу адміністратора;
в) звернуся зі скаргою до директора ресторану (кафе).
16. *Як Ви вчините, якщо Вашу дитину (молодшого брата, сестру) образять у школі?*
а) поговорю з вчителем;
б) влаштую скандал батькам «малолітнього злочинця»;
в) пораджу дитині дати здачу.
17. *Яка Ви людина?*
а) недостатньо впевнена в собі;
б) впевнена;
в) наполеглива, деякі кажуть — «пробивна».
18. *Як Ви відповідатимете підлеглому чи молодшому за віком, з яким зіштовхнулися в дверях і він почав вибачатися?*
а) «Вибачте, це моя вина»;
б) «Нічого, дрібниці!»;
в) «Ви не можете бути уважнішим?!».
19. *Як Ви відреагуєте на статтю в газеті про випадки хуліганства серед підлітків?*
а) «Коли ж, врешті-решт, ними займуться?»;
б) «Спочатку відшмагати, а якщо не допоможе — відправити до колонії!»;
в) «Не можна все звалювати на них, винні й вихователі».
20. *Уявіть, що Ви маєте знову народитись, але вже твариною. Якій тварині ви надасте перевагу?*
а) тигр;
б) домашня кішка;
в) ведмідь.

Оцінка результатів

Кожна Ваша відповідь оцінюється від 1 до 3 балів. Оцінку проводьте за наведеною таблицею.

Відповідь	Запитання									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
А	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3
	1	3	2	1	1	1	1	1	2	3
Б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1
	3	1	1	2	2	3	2	2	3	1
В	3	3	1	1	1	1	2	2	1	2
	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2

35–44 бали. Ви помірно агресивний, але досить успішно йдете по життю, оскільки у Вас достатньо здорового честолюбства і впевненості.

45 і більше балів. Ви надто агресивний, при цьому нерідко надто жорстокий до інших і невірноважений. Ви надієтеся піднятися «вгору», розраховуючи на себе, і досягти успіху, жертвуючи інтересами оточення. Тому Вас не дивує неприязнь, але за найменшої можливості стараєтесь інших за це покарати.

34 і менше балів. Ви надзвичайно миролюбний, що, можливо, зумовлено недостатньою впевненістю у власних силах і можливостях. Це, звичайно, не означає, що Ви, мов травинка, згинаєтесь під будь-яким вітром... І все ж більше рішучості Вам не завадить.

Якщо Ви з 7 і більше запитань набрали по 3 бали і менше ніж з 7 запитань — по 1 балу, то вибухи Вашої агресивності несуть швидше руйнівний, аніж конструктивний характер. Ви схильні до непродуманих вчинків і жорстоких дискусій. Ваше ставлення до людей зневажливе, а своєю поведінкою провокуєте конфліктні ситуації, яких можна було уникнути.

Якщо ж із 7 і більше запитань Ви отримали по 1 балу і менше ніж з 7 запитань — по 3 бали, то Ви надто замкнутий. Це не значить, що Вам не притаманні спалахи агресії, проте Ви їх занадто ретельно стримуєте.

ТЕСТ «Оцінка сумісності характерів»

Інструкція

Дане дослідження надто коротке і вже тому поверхове. Не слід відноситись до нього надто серйозно. Воно може показати, що Ви і Ваша наречена чи дружина (наречений чи чоловік) «складна» пара. Проте не слід забувати, що взаємини між людьми діалектичні. «Важку» пару інколи об'єднують більш сильні, бурхливі почуття, ніж гармонійну. Тому основне завдання тестування — сприяти щирому обміну двох людей думками один про одного.

На запропоновані висловлювання Ви можете відповісти «Правильно для мене» (2 бали за кожен таку відповідь), «Буває по-різному» (1 бал), «Неправильно для мене» (0 балів).

Висловлювання:

1. Мені легше запитати дорогу у перехожих, аніж шукати її на схемі.
2. Я люблю вибирати і купувати квіти.
3. Я намагаюся мати знайомства, котрі можуть бути практично корисними.
4. На мою думку, краще діяти, ніж розмірковувати.



5. Мене дратує некаліграфічний почерк або недбало виконана робота.
6. Я вважаю, що краще зміна горя і радості, ніж одноманітне життя.
7. Думаю, що не існує нічого такого, про що не можна було б розповісти близькій людині.
8. Мабуть, якщо людина наділена тактом і добротою, то це найважливіше.
9. Я люблю пожартувати над тим, хто здається не дуже розумним.
10. Мені до вподоби лижні прогулянки (влітку — запливи) на достатньо велику дистанцію.
11. Думаю, що людина, яка не вміє солідно триматися, навряд чи наділена великим розумом.
12. На мою думку, чиста совість важливіша, ніж матеріальна вигода.
13. Я вважаю, що якщо з людьми обходитись м'яко, делікатно, вони втрачають почуття відповідальності.
14. В їжі мені необхідні вишуканість і розмаїття.
15. Для мене важливо, що про мене думають близькі, а думка решти мене мало хвилює.
16. Мені до вподоби обговорити прочитану книгу, переглянутий фільм.

Оцінка результатів

1. Підрахуйте суму балів за парними висловлюваннями (2, 4, 6...) своїх відповідей.
2. Окремо підрахуйте свою суму балів за непарними висловлюваннями (1, 3, 5...).
3. Підрахуйте суму парних і непарних висловлювань на основі відповідей Вашого обранця (нареченої, дружини, чоловіка чи нареченого).

4. Зіставте свою парну суму висловлювань з аналогічною вашого обранця. Запишіть різницю між цими числами у вигляді значення М.
5. Так само зіставте непарні суми обох. Запишіть різницю між цими числами у вигляді значення К.
6. За таблицею відповідей обміркуйте отримані результати.

Значення М	Значення К	Відповіді
Від 0 до 5	Від 0 до 5	Ви гармонійна пара і схожі характерами
	Від 6 до 10	Ви гармонійна пара і непогано доповнюєте один одного за характером
	Від 11 і вище	Ви гармонійна пара, але між вами неминучі з'ясування стосунків через відмінність у характерах; потрібне терпіння і бажання розуміти один одного
Від 6 до 10	Від 0 до 5	У вас можливі певні труднощі у взаєминах, але вони легко здолаються при взаємному бажанні та терпимості
	Від 6 до 10	Труднощі можна здолати, але тільки з часом
	11 і вище	Труднощі можуть набути затяжного характеру
11 і вище	Від 0 до 5	Ви різні люди, проте вмієте швидко приходити до згоди
	Від 6 до 10	Ви важка пара, та вселяє надію ваша взаємодоповнюваність у поглядах та інтересах
	11 і вище	Ви «складна» пара

ТЕСТ «Самооцінка конструктивної взаємодії у подружніх стосунках»

Інструкція

Проаналізуйте і оцініть за п'ятибальною шкалою свою поведінку у взаєминах з дружиною (чоловіком) за 15 позиціями, що наведені у наступній матриці:

№ п/п	Позиція	Оцінка
1	Я поважаю себе і тим паче дружину (чоловіка)	5 4 3 2 1
2	Я завжди пам'ятаю, що вона (він) найближча мені людина, батько (мати) моїх дітей.	5 4 3 2 1
3	Я намагаюсь не накопичувати помилки і образи, а зразу реагую на них.	5 4 3 2 1
4	Я ніколи не роблю сексуальних докорів.	5 4 3 2 1
5	Я ніколи не роблю зауважень дружині (чоловікові) у присутності інших людей, в тому числі – у присутності дітей.	5 4 3 2 1
6	Я ніколи не перебільшую власні здібності і чесноти.	5 4 3 2 1
7	Я не вважаю себе завжди й у всьому правим.	5 4 3 2 1
8	Я ніколи не ревную і завжди довіряю дружині (чоловікові).	5 4 3 2 1
9	Я завжди уважний, вмію слухати і чути дружину (чоловіка).	5 4 3 2 1
10	Я постійно працюю над своїми недоліками, турбуюся про свою фізичну привабливість.	5 4 3 2 1
11	Я ніколи не кажу недоліки дружині (чоловікові), а веду мову тільки про конкретну поведінку в конкретній ситуації.	5 4 3 2 1



№ п/п	Позиція	Оцінка
12	Я завжди ставлюся до захопленя дружини (чоловіка) з цікавістю і повагою	5 4 3 2 1
13	Я не намагаюся незалежно від обставин встановити істину в сімейних взаєминах, якщо є можливість не робити цього.	5 4 3 2 1
14	Я намагаюся знаходити час для того щоб інколи відпочити один від одного, і надаю таку можли-вість дружині (чоловікові).	5 4 3 2 1
15	У конфлікті я ніколи не роблю ставку на перемогу і завжди готовий відступитись.	5 4 3 2 1

Оцінка результатів

Підсумуйте отримані бали за всіма 15 позиціями і знайдіть середнє арифметичне від цієї суми.

1. Якщо отриманий результат становить від 4,5 до 5 балів, то Ваша готовність до конструктивної взаємодії у подружніх стосунках висока і виключає конфлікт.

2. Якщо отриманий результат становить від 4 до 4,5 балів, то рівень Вашої готовності до конструктивної взаємодії вище середнього. Щоб виключити конфліктність у взаєминах з дружиною (чоловіком), Вам необхідно переглянути окремі позиції Вашої поведінки.

3. Якщо отриманий результат становить від 3 до 4 балів, то рівень Вашої готовності до конструктивної взаємодії середній і, відповідно, ймовірність конфліктів з дружиною (чоловіком) достатньо висока. Вам необхідно серйозно переглянути деякі позиції Вашої поведінки.

4. Якщо результат менше 3 балів, то рівень Вашої готовності до конструктивної взаємодії низький, а ймовірність конфлікту з

дружиною (чоловіком) дуже висока. Вам необхідно дуже серйозно переглянути більшість позицій Вашої поведінки, вказаних у тексті, й активно працювати над собою.

ТЕСТ «Самооцінка конструктивної поведінки у взаєминах з дітьми»

Інструкція

Проаналізуйте та оцініть за п'ятибальною шкалою свою поведінку в процесі виховання дитини за 11 позиціями, що наведені у наступній матриці.

№ п/п	Позиція	Оцінка
1	Я завжди пам'ятаю про індивідуальність дитини	5 4 3 2 1
2	Я завжди знаю і враховую те, що кожна нова ситуація вимагає нового вирішення.	5 4 3 2 1
3	Я завжди стараюсь зрозуміти потреби та інтереси малої дитини.	5 4 3 2 1
4	Протиріччя я сприймаю як фактор нормального розвитку.	5 4 3 2 1
5	Я завжди стабільний у взаєминах з дитиною.	5 4 3 2 1
6	Я намагаюсь зменшити число «не можна» і збільшити кількість «можна».	5 4 3 2 1
7	Для мене покарання є крайнім засобом виховання.	5 4 3 2 1
8	Я прагну дати дитині можливість відчувати, що негативні наслідки її вчинків неминучі.	5 4 3 2 1
9	При необхідності я застосовую метод логічного розв'язання можливості негативних наслідків.	5 4 3 2 1
10	Я намагаюсь розширити діапазон моральних, а не матеріальних стимулів.	5 4 3 2 1
11	Я прагну використати позитивний приклад інших дітей і батьків. При цьому дотримуюсь міри і такту.	5 4 3 2 1

Оцінка результатів

Підсумуйте отримані бали за всіма 11 позиціями і знайдіть середнє арифметичне від цієї суми.

Якщо отриманий результат складає величину від 4,5 до 5 балів, то Ваша готовність до виховання дітей і взаємин з ними висока. Ви наділені високою психолого-педагогічною культурою, що дозволяє Вам уникнути серйозних конфліктів з дітьми.

При результаті від 3 до 4,5 балів Ваша готовність до виховання дітей середня. У взаєминах з дітьми у Вас можуть виникати конфлікти. Вам необхідно переглянути деякі позиції вашого підходу до виховання дітей.

Якщо результат менший ніж 3 бали, то Ваша готовність до виховання дітей низька. Ви не володієте достатньою психолого-педагогічною культурою. Щоб уникнути серйозних конфліктів з дітьми, Вам необхідно терміново зайнятися самоосвітою, підвищенням психолого-педагогічної культури.

ТЕСТ «Чи умієте ви вести ділові переговори?»

Інструкція

Вам пропонується 16 запитань, на кожне із яких Ви повинні дати відповідь «так» чи «ні».

Якщо Ви володієте секретами умілого ведення бесіди, це може суттєво Вам допомогти у спілкуванні з оточенням і в досягненні своїх цілей навіть за умов конкуренції. Пропонований нижче тест саме і покликаний допомогти Вам розібратись, чи наділені Ви такими здібностями, чи Вам потрібно терміново прикласти зусилля, щоб оволодіти хоча б мінімумом дипломатичних навичок.

1. Чи трапляється, що Вас дивує реакція людей, з якими Ви стикаєтеся вперше?

2. Чи маєте Ви звичку договорювати фрази, які почав Ваш співрозмовник, оскільки Ви вважаєте, що вгадали його думку, а говорить він надто повільно?
3. Часто Ви скаржетесь, що вам не дають всього необхідного для того, щоб успішно закінчити доручену Вам роботу?
4. Чи перечите Ви (або хоча б виникає у Вас бажання), коли критикують думку, яку Ви поділяєте, чи колектив, у якому Ви працюєте?
5. Чи можете Ви передбачити, чим будете займатися найближчі 6 місяців?
6. Якщо Ви потрапили на нараду, де є незнайомі Вам люди, то не висловлюєте власної думки з питання, яке обговорюється?
7. На Вашу думку, у переговорах завжди хтось стає переможцем, а хтось обов'язково програє?
9. Про Вас кажуть, що Ви наполегливі та твердолобі?
10. Ви вважаєте, що на переговорах завжди слід ставити ціну вдвічі вищу, а ніж хочете отримати у кінцевому результаті?
11. Вам складно приховати поганий настрій, наприклад, коли Ви граєте з приятелями в карти і програєте?
12. Ви вважаєте за необхідне відповісти за всіма пунктами тому, хто на нараді висловив думку, протилежну Вашій?
13. Вам неприємна часта зміна видів діяльності?
14. Чи займаєте ту посаду і отримуєте ту зарплату, які намітили для себе декілька років тому?
15. Ви вважаєте допустимим використовувати слабкості інших для досягнення власних цілей?
16. Ви впевнені, що можете легко знайти аргументи, здатні переконати інших у вашій правоті?
17. До зустрічей і нарад, в яких Вам потрібно взяти участь, Ви готуетесь сумлінно?

Оцінка результатів

За кожну відповідь, що збігла з контрольною, нарахуйте собі по 1 балу. Оцініть результати.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
н	н	н	н	н	н	н	т	н	т	т	т	т	н	н	н
і	і	і	і	і	і	і	а	і	а	а	а	а	і	і	і
							к		к	к	к	к			

Контрольні відповіді

Сума балів від 0 до 5 означає, що Ви не готовий для ведення переговорів. Вам слід попрацювати над собою.

Сума балів від 6 до 11 означає, що в цілому Ви підготовлений до ведення переговорів, проте є небезпека, що в переговорному процесі в найбільш невідповідний момент можуть проявитися владні риси Вашого характеру. Вам слід продовжити роботу над собою. Основне — навчитись твердо тримати себе в руках.

Сума балів від 12 до 16 означає, що у Вас високий рівень підготовленості до ведення переговорів. Ви можете вести їх легко і невимушено. Проте Вам слід враховувати, що партнери у переговорах можуть подумати, що за легкістю і невимушеністю криється нечесність і нещирість.

ТЕСТ «Тактика поведінки у конфлікті»

Тест містить дві частини: «Неконфліктний» і «Діє напролом». Обидві частини вміщують по 10 тверджень. На кожне дайте відповідь «так» чи «ні». Зробивши свій вибір, за кожну відповідь «так» додайте 1 бал, за відповідь «ні» — 0 балів. За допомогою цього тесту Ви можете оцінити себе та інших.

«Неконфліктний»

1	Завжди програє у конфлікті	Так	Ні
2	Вважає, що конфліктів слід уникати	Так	Ні
3	Висловлює свою думку тоном вибачення	Так	Ні
4	Вважає, що програє, якщо висловить незгоду	Так	Ні
5	Дивується, чому інші його не розуміють	Так	Ні
6	Говорить про конфлікт на стороні опонента	Так	Ні
7	Сприймає конфлікт досить емоційно	Так	Ні
8	Вважає, що у конфлікті не слід демонструвати свої емоції	Так	Ні
9	Відчуває, що потрібно відступити, якщо хочеш розв'язати конфлікт	Так	Ні
10	Вважає, що люди завжди важко виходять з конфлікту	Так	Ні

Оцінка результатів

8–10 балів. У Вашій поведінці яскраво виявлена тенденція до конфліктності;

4–7 балів. Середній вияв тенденції до конфліктної поведінки;

1–3 бали. Тенденція не виражена.

«Діє напролом»

1	Часто підтасовує факти	Так	Ні
2	Діє напролом	Так	Ні
3	Шукає слабе місце в позиції опонента	Так	Ні
4	Вважає, що відступ призводить до «втрати обличчя»	Так	Ні
5	Застосовує тактику «закриття» рота опоненту	Так	Ні
6	Вважає себе знавцем	Так	Ні
7	Нападає на людину, а не на проблеми	Так	Ні
8	Використовує тактику маскуваня (голосом, манерами тощо)	Так	Ні
9	Вважає, що виграш в аргументах дуже важливий	Так	Ні
10	Відмовляється від дискусії, якщо вона не за його задумом	Так	Ні

Оцінка результатів

8–10 балів. Свідчить про тенденцію діяти напролом;

4–7 балів. Показник того, що має місце середній ступінь діяти напролом;

1–3 бали. Означає, що тенденція діяти напролом не виражена.

ТЕСТ «Діагностика готовності до ведення переговорів і розв'язання конфліктів»

Інструкція

Приставаючи до тесту, детально пригадайте останній конфлікт, в якому Ви брали участь. Оцініть рівень своїх знань, умінь, здібностей, які Ви змогли виявити у переговорному процесі, веденні суперечок і дискусій, розв'язанні конфліктів.

За дев'ятибальною шкалою оцініть, наскільки Ви компетентний і підготовлений, щоб:

а) знати:

№ п/п	Запитання	Оцінка
1	Історію зародження і розвитку конфлікту	1 2 3 4 5 6 7 8 9
2	Психологічні та інші особливості учасників конфлікту й осіб із найближчого оточення	1 2 3 4 5 6 7 8 9
3	Особливості типів і видів конфліктів	1 2 3 4 5 6 7 8 9
4	Основні прийоми і правила ведення спору	1 2 3 4 5 6 7 8 9
5	Основні прийоми і правила ведення переговорів	1 2 3 4 5 6 7 8 9
6	Основні прийоми і правила розв'язання конфлікту	1 2 3 4 5 6 7 8 9
7	Сильні і слабкі сторони, якості котрі у Вас виявляються у конфліктній ситуації і при веденні переговорів	1 2 3 4 5 6 7 8 9

б) вміти:

№ п/п	Запитання	Оцінка
1	Визначити і діагностувати тип і вид конкретного конфлікту	1 2 3 4 5 6 7 8 9
2	Іти на розумні компроміси	1 2 3 4 5 6 7 8 9
3	Встановити контакти навіть з ворожо налаштованими до Вас особами	1 2 3 4 5 6 7 8 9
4	Застосувати контрприйоми проти «брудних» прийомів, методів	1 2 3 4 5 6 7 8 9
5	Нейтралізувати дії людей, які розпалюють конфлікт	1 2 3 4 5 6 7 8 9
6	Вести переговори про розв'язання конфлікту, навіть якщо протилежна сторона уникає переговорів	1 2 3 4 5 6 7 8 9
7	Передбачити і прогнозувати хід розвитку подій, пов'язаних з конфліктом	1 2 3 4 5 6 7 8 9

в) бути здібним:

№ п/п	Запитання	Оцінка
1	Проявити принциповість і гнучкість у розв'язанні конфлікту	1 2 3 4 5 6 7 8 9
2	Встановити і коректно вести спори, переговори	1 2 3 4 5 6 7 8 9
3	Самокритично оцінити ситуацію і прогнозувати розвиток подій	1 2 3 4 5 6 7 8 9
4	Проявити витримку і високі моральні якості при загостренні конфлікту	1 2 3 4 5 6 7 8 9
5	Зацікавити протилежну сторону у позитивному розв'язанні конфлікту	1 2 3 4 5 6 7 8 9
6	Виділити можливі напрями розвитку конфлікту	1 2 3 4 5 6 7 8 9
7	Враховувати і не допускати попередніх помилок і прорахунків	1 2 3 4 5 6 7 8 9

Опрацювання та інтерпретація результатів

Ви можете визначити рівень своєї компетентності і готовності до ведення переговорів і розв'язання конфліктів. Окремо підрахуйте поблочно рівень: а) знань; б) умінь; в) здібностей.

Чим вищий сумарний бал, тим краще Ви підготовлений до ведення переговорів і розв'язання конфліктів.

Підрахуйте окремо рівень знань, умінь, здібностей успішно вести переговори, спори і розв'язувати конфлікти і на основі порівняльного аналізу зробіть висновки. Чого Вам більше не вистачає — знань, умінь чи здібностей? Виходячи з цього, намітьте програму самоосвіти і саморозвитку.

Рівень готовності до ведення переговорів і розв'язання конфліктів	Сумарна кількість балів за відповідями на 7 запитань тесту
1 – дуже низький	7 – 14
2 – низький	15 – 20
3 – нижче середнього	21 – 25
4 – дещо нижче середнього	26 – 32
5 – середній	33 – 38
6 – дещо вище середнього	39 – 44
7 – вище середнього	45 – 50
8 – високий	51 – 55
9 – дуже високий	56 – 63

ТЕСТ «Діагностика рівня конфліктності особистості»

Інструкція

Виберіть один із трьох запропонованих варіантів відповідей на запитання і запишіть його, наприклад, у такому вигляді: 1 — А, 2 — Б, 3 — В тощо.

1. *Чи є для Вас характерним прагнення домінувати, тобто прагнути до того, щоб підпорядкувати своїй волі інших?*
 - А. Ні.
 - Б. Інколи.
 - В. Так.
2. *У Вашому колективі є люди, які Вас побоюються, а можливо, ненавидять?*
 - А. Так.
 - Б. Важко відповісти.
 - В. Ні.
3. *Хто Ви більшою мірою?*
 - А. Миротворець.
 - Б. Принциповий.
 - В. Винахідливий.
4. *Як часто Вам доводиться виступати з критичними зауваженнями?*
 - А. Часто.
 - Б. Періодично.
 - В. Рідко.
5. *Які пріоритети Ви оберете, якщо очолите новий колектив?*
 - А. Розроблю програму роботи колективу на рік вперед і переконаю колектив у її доцільності.
 - Б. Вивчу, хто є хто, і встановлю контакти з лідерами.
 - В. Частіше радився б з людьми.
6. *Який стан для Вас найхарактерніший у випадку невдач?*
 - А. Песимізм.
 - Б. Поганий настрій.
 - В. Образа на себе.
7. *Чи є характерним для Вас прагнення відстоювати традиції Вашого колективу і дотримуватись їх?*
 - А. Так.
 - Б. Швидше так.
 - В. Ні.

8. *Ви належите до людей, які готові почути гірку правду про себе, сказану в очі?*
А. Так.
Б. Швидше так.
В. Ні.
9. *Які якості Ви намагаєтесь викоренити в собі?*
А. Роздратування.
Б. Образливість.
В. Нетерпимість до критики на свою адресу.
10. *Хто Ви більшою мірою?*
А. Незалежний.
Б. Лідер.
В. Генератор ідей.
11. *Якою людиною вважають Вас друзі?*
А. Екстравагантним.
Б. Оптимістом.
В. Наполегливим.
12. *З чим Вам найчастіше доводилось боротися?*
А. Несправедливістю.
Б. Бюрократизмом.
В. Егоїзмом.
13. *Для Вас найхарактерніше:*
А. Недооцінювання своїх здібностей.
Б. Об'єктивна оцінка своїх здібностей.
В. Переоцінка власних здібностей.
14. *Що найчастіше штовхає Вас на міжособистісний конфлікт?*
А. Надмірна ініціативність.
Б. Надмірна критичність.
В. Надмірна прямолінійність.

Інтерпретація результатів

Підрахуйте кількість набраних Вами балів, використовуючи наведену далі таблицю. Відмітимо, що більш високий рівень конфліктності

припускає наявність рис характеру, які зумовлюють продукування конфліктів, використання конфліктогенів спілкування і, безсумнівно, підвищення конфліктогенності взаємин у колективі.

Варіант відповіді	Кількість балів за запитаннями						
	1	2	3	4	5	6	7
	8	9	10	11	12	13	14
А	1	3	1	3	3	2	3
	3	2	3	2	3	2	1
Б	2	2	3	2	2	3	2
	2	1	1	1	2	1	2
В	3	1	2	1	1	1	1
	1	3	2	3	1	3	3

- 14–17 балів — дуже низький рівень конфліктності;
- 18–20 балів — низький рівень конфліктності;
- 21–23 бали — рівень конфліктності нижче середнього;
- 24–26 балів — рівень конфліктності дещо нижче середнього;
- 27–29 балів — середній рівень конфліктності;
- 30–32 бали — рівень конфліктності дещо вищий середнього;
- 33–35 балів — рівень конфліктності вище середнього;
- 36–38 балів — високий рівень конфліктності;
- 39–42 бали — дуже високий рівень конфліктності.

ТЕСТ «Оцінка організаційних і комунікативних умінь і нахилів»

Інструкція

Комунікативні та організаторські уміння відіграють важливу роль в організації продуктивного і безконфліктного спілкування. Дайте відповідь на запитання тесту «Так» чи «Ні» і позначте вибраний Вами варіант відповіді.

Опрацювання та інтерпретація результатів

Відповіді порівняйте з наведеним далі ключем (окремо для комунікативних і організаторських умінь).

№ п/п	Запитання	Так	Ні
1.	Чи багато у Вас друзів, з якими Ви спілкуєтеся постійно?		
2.	Часто Вам доводиться схилити більшість колег до прийняття Вашої думки?		
3.	Вас довго мучить почуття образи, завданої Вам кимсь із друзів?		
4.	Вам завжди важко орієнтуватися у критичній ситуації?		
5.	Ви прагнете мати нові знайомства?		
6.	Чи до вподоби Вам організувати свята, колективні виїзди на природу, вечірки тощо?		
7.	Імовірно, Вам приємніше і простіше проводити час за читанням книги, наприклад, за комп'ютером, ніж з людьми?		
8.	Якщо виникають перепони у здійсненні Ваших намірів, Ви легко відступаєте від них?		
9.	Ви легко встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за Вас?		
10.	Вам подобається організувати з друзями різноманітні розваги?		
11.	Вам важко входити в нові компанії, зав'язувати нові взаємини?		
12.	Ви часто відкладаєте на інші дні справи, які потрібно було вирішити сьогодні?		
13.	Вам легко вдається встановити контакти з незнайомими людьми?		
14.	Чи намагаєтеся Ви, щоб Ваші колеги діяли відповідно до Вашої думки?		

Продовження таблиці

№ п/п	Запитання	Так	Ні
15.	Вам важко освоїтися в новому колективі?		
16.	У Вас дійсно немає конфліктів з колегами через невиконання ними своїх обіцянок, зобов'язань, обов'язків?		
17.	Чи намагаєтеся Ви при зручному випадку познайомитися і поспілкуватися з новою людиною?		
18.	Чи часто Ви при вирішенні важливих справ берете ініціативу на себе?		
19.	У Вас часто виникає роздратування від спілкування з людьми і Вам хочеться побути на самоті?		
20.	Правда, що Ви переважно погано орієнтуєтесь в незнайомій обстановці?		
21.	Вам до вподоби постійно перебувати серед людей?		
22.	Вас дратує те, що не вдається закінчити розпочату справу?		
23.	Чи виникає у Вас відчуття незручності, соромливості, якщо доводиться проявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?		
24.	Вас втомлює часте спілкування з друзями?		
25.	Ви любите приймати участь у колективних заходах, розвагах?		
26.	Вам часто доводиться проявляти ініціативу при вирішенні питань, що торкаються інтересів Ваших друзів?		
27.	Правда, що серед малознайомих людей Ви почуваетесь невпевнено?		
28.	Вірно, що Ви рідко намагаєтеся довести свою правоту?		

Закінчення таблиці

№ п/п	Запитання	Так	Ні
29.	На Вашу думку, Вам не складно внести пожвавлення у малознайому для Вас компанію?		
30.	Ви подобляєте організувати щось для інших, зокрема, свята, торжества, бути ініціатором у підготовці вечірок?		
31.	Ви намагаєтеся обмежити коло знайомих невеликою кількістю людей?		
32.	Ви намагаєтеся відстоювати свою думку, рішення, якщо воно не зразу прийняте колегами?		
33.	Ви почуваетесь невимушено, коли потрапляєте у незнайому компанію?		
34.	Ви охоче беретеся за організацію заходів для колег?		
35.	Правда те, що Ви почуваетесь достатньо впевнено і спокійно, коли доводиться говорити що-небудь великій групі людей?		
36.	Ви часто спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?		
37.	У Вас багато друзів?		
38.	Ви часто опиняєтеся у центрі уваги колег?		
39.	Ви часто почуваетесь незручно при спілкуванні з малознайомими людьми?		
40.	Ви не дуже впевнено почуваетесь в оточенні великої групи знайомих?		

Комунікативні уміння і навички:

«Так» — запитання 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37.

«Ні» — запитання 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.

Організаторські уміння і навички:

«Так» — запитання 2, 6, 10, 14, 18, 22, 30, 34, 38.

«Ні» — запитання 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

Підрахуйте кількість відповідей, що збіглися з ключем, і вирахуйте за формулою коефіцієнтів оцінки.

$$K = 0,005C,$$

де С — кількість відповідей, що збіглися з ключем.

Коефіцієнт оцінки може варіювати від 0 до 1. Показники, близькі до 1, вказують на високий рівень комунікативних і організаторських здібностей та умінь, близькі до 0 — про низький їх рівень.

Первинні показники коефіцієнтів оцінки (КК — коефіцієнт комунікативних нахилів та умінь і КО — коефіцієнт організаторських здібностей і умінь) можна перевести в бали, які свідчать про різні рівні (п'ять рівнів) досліджуваних умінь.

Коефіцієнт оцінки комунікативних здібностей та умінь (КК):

0,10–0,45 1 — низький; 0,66–0,75 4 — високий;

0,46–0,55 2 — нижче середнього; 0,81–1,00 5 — дуже високий.

0,66–0,70 3 — середній;

Коефіцієнт оцінки організаторських здібностей та умінь (КО)

0,20–0,55 1 — низький; 0,71–0,80 4 — високий;

0,56–0,65 2 — нижче середнього; 0,81–1,00 5 — дуже високий.

0,66–0,70 3 — середній.

ТЕСТ «Діагностика схильності особистості до конфліктної поведінки» (методика К. Томаса; адаптований варіант Н. Грішиної)

Інструкція

Дані твердження можуть визначати деякі особливості Вашої поведінки.

З двох варіантів — А і Б — виберіть один, котрий найбільше характеризує Вас. У бланку відповідей напроти номера твердження відмітьте вибраний Вами варіант відповіді. Відповідати слід швидко.

1.

А. Інколи я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

Б. Замість обговорення з опонентом розбіжностей у поглядах я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми обидва згодні.

2.

А. Я намагаюся знайти компроміс у спірному питанні.

Б. Я переважно враховую власні та чужі інтереси.

3.

А. Переважно я наполегливо добиваюся свого.

Б. Я стараюся заспокоїти опонента і зберегти з ним добрі взаємини.

4.

А. Я намагаюся віднайти компроміс вирішення спірного питання.

Б. Інколи я жертвую власними інтересами заради інтересів іншого.

5.

А. При розв'язанні спірної ситуації я завжди стараюся знайти підтримку іншого.

Б. Я роблю все, щоб уникнути непотрібної напруги.

6.

А. Я намагаюся уникнути неприсмностей.

Б. Я стараюся добиватися свого.

7.

А. Я переважно відкладаю вирішення спірного питання, щоб з часом вирішити його повністю.

Б. Я вважаю можливим поступитися в одному, щоб добитися іншого.

8.

А. Переважно я наполегливо намагаюся добитися свого.

Б. Насамперед я стараюся чітко визначити, у чому інтереси мої і опонента.

9.

А. Я вважаю, що не завжди слід хвилюватися через виникнення розбіжностей.

Б. Я застосовую усі сили, щоб досягти свого.

10.

А. Я твердо намагаюся досягти свого.

Б. Я стараюся знайти компроміс у спірному питанні.

11.

А. Насамперед я намагаюся чітко визначити, де порушені інтереси сторін і сформулювати для себе питання.

Б. Я стараюся заспокоїти опонента і зберегти з ним хороші взаємини.

12.

А. Переважно я уникаю позиції, яка може викликати суперечки.

Б. Я дозволяю опоненту в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також іде мені назустріч.

13.

А. Я пропоную знайти «середнє» вирішення спірного питання.

Б. Я наполягаю на своєму.

14.

А. Я повідомляю опоненту свою точку зору і цікавлюся його поглядами.

Б. Я намагаюся показати опоненту логіку і перевагу моїх поглядів.

15.

А. Я намагаюся заспокоїти опонента і зберегти з ним добрі взаємини.

Б. Я стараюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруги.

16.

А. Я намагаюся не зачепити почуттів опонента.

Б. Я намагаюся переконати опонента у переговорах моєї позиції.

17.

А. Зазвичай я наполегливо стараюся добитися свого.

Б. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути непотрібного напруження.

18.

А. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягати на своєму.

Б. Я даю можливість опоненту в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він іде мені назустріч.

19.

А. Насамперед я намагаюся чітко визначити, в чому зачеплені інтереси сторін і сформулювати для себе питання.

Б. Я стараюся відкласти вирішення спірного питання, щоб з часом розв'язати його повністю.

20.

А. Я стараюся відразу узгодити розбіжності.

Б. Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигоди і втрат для себе та іншого.

21.

А. У переговорах я намагаюся бути уважним до бажань опонента.

Б. Я завжди схиляюся до прямого обговорення проблеми.

22.

А. Я намагаюся відшукати позицію, яка знаходиться посередині між моєю точкою зору і позицією іншої людини.

Б. Я відстоюю свою позицію і свої інтереси.

23.

А. Як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити бажання іншої людини і свої власні.

Б. Інколи я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність.

24.

А. Якщо позиція опонента здається йому важливою, стараюся піти назустріч його бажанням.

Б. Я намагаюся переконати опонента прийти до компромісу.

25.

А. Я намагаюся показати опоненту логіку і переваги моїх поглядів.

Б. Під час переговорів я намагаюся бути уважним до бажань опонента.

26.

А. Я пропоную відшукати позицію, яка знаходиться між моєю точкою зору і позицією іншої людини.

Б. Я майже завжди непокоюся тим, щоб задовольнити бажання іншої людини і свої.

27.

А. Переважно я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечку.

Б. Якщо це ошчасливить іншого, я дам йому можливість наполягти на своєму.

28.

А. Переважно я наполегливо намагаюся добитися свого.

Б. Залагодивши ситуацію, я переважно стараюся знайти підтримку в опонента.

29.

А. Я пропоную відшукати позицію, яка знаходиться поміж моєю точкою зору і позицією іншої людини.

Б. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через відмінності.

30.

А. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

Б. Я завжди займаю таку позицію у спірному питанні, щоб спільно з іншою зацікавленою особою відшукати компромісне вирішення.

Бланк для відповідей

Номер твердження	Відповідь		Номер твердження	Відповідь	
	А	Б		А	Б
1			16		
2			17		
3			18		
4			19		
5			20		
6			21		
7			22		
8			23		
9			24		
10			25		
11			26		
12			27		
13			28		
14			29		
15			30		

Кількість набраних Вами балів дає уявлення про виявлення у Вас тенденцій до прояву відповідних форм поведінки у конфліктних ситуаціях.

Опрацювання та інтерпретація результатів

Після заповнення бланку відповідей, його можна розшифрувати за допомогою ключа (таблиці), де кожна відповідь «А» чи «Б» дає уявлення про кількісне вираження: суперництво, співпраця, компроміс, уникнення і пристосування.

Ключ (таблиця)

Номер твердження	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Пристосування
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		Б	А		
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

ТЕСТ «Яка Ваша тактика ведення переговорів у конфліктах»

Інструкція

З кожного твердження тесту виберіть відповідь «А» чи «Б».

1.

А. Переважно я наполегливо добиваюся свого.

Б. Частіше я намагаюся знайти компроміс.

2.

А. Я намагаюся уникати неприємностей.

Б. Коли я доводжу свою правоту, на дискомфорт партнерів не звертаю увагу.

3.

А. Мені неприємно відмовлятися від своєї точки зору.

Б. Я завжди стараюся ввійти у становище іншої людини.

4.

А. Не слід хвилюватися через розбіжності з іншими людьми.

Б. Розбіжності з іншими мене завжди хвилюють.

5.

А. Я насамперед намагаюся зберегти з партнером нормальні взаємини.

Б. Завжди доводжу свою точку зору.

6.

А. Завжди слід шукати спільну точку зору.

Б. Слід здійснювати тільки свої задуми.

7.

А. Я повідомляю партнеру свої погляди на дану проблему і прошу його сказати свою думку.

Б. Краще продемонструвати переваги своєї логіки роздумів.

8.

А. Переважно я намагаюся переконати інших.

Б. Найчастіше я намагаюся зрозуміти точку зору іншого.

9.

А. Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.

Б. Спілкуючись, я слідкую за розвитком думки співрозмовника.

10.

А. Я відстоюю свої позиції до кінця.

Б. Я схильний змінювати позицію, якщо мене переконують.

Опрацювання та інтерпретація результатів

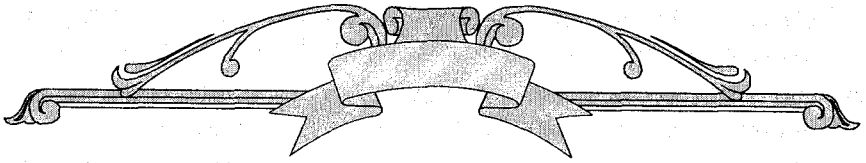
Для визначення Вашої тактики оцініть збіги і підрахуйте бали:

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

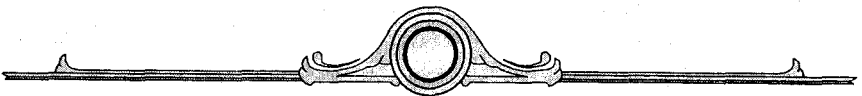
С (співпраця) — 1Б, 2А, 3Б, 4Б, 5А, 6А, 7А, 8Б, 9Б, 10Б.

Проаналізуйте, що переважає у Вашій поведінці (протиборство чи співпраця), а також визначте, на що Ви більше зорієнтовані: на бажання будь-що досягти перемоги, довести своє (протиборство, конкуренція, конфронтація) чи намагання до спільного розв'язання проблеми (орієнтація на розв'язання питання, на справу, на співпрацю, на кооперацію). Відповідно, друга тактика краща.





СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ



1. Аверченко Л. К. Управление общением: Теория и практикумы для социального работника. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 216 с.
2. Адлер А. Индивидуальная психология // История зарубежной психологии. Тесты. -М., 1996.
3. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология; Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 2002. — 551 с.
4. Берн Эрик. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп. — Екатеринбург: Изд. «ЛИТУР», 2001. — 320 с.
5. Бородкин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание: конфликт! — Новосибирск, 1983.
6. Гришина Н. В. Психология конфликта. — СПб.: Питер, 2002. — 464 с.
7. Дена Д. П. Преодоление разногласий. — СПб.: Институт личности. 1994.
8. Донченко Е. А., Титаренко Т. М. Личность: конфликт, гармония. — К.: Политиздат Украины, 1987. — 158 с.
9. Доценко Е. Л. Психология манипуляции. — М., 1997.
10. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. — СПб.: Питер, 2001. — 368 с.
11. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1990. — 335 с.
12. Ишмуратов А. Т. Конфлікт і згода. — К.: Наукова думка, 1996. — 190 с.
13. Кара-Мурза С. Г. Манипуляция сознанием. — М.: Изд-во. «ЭКСМО-пресс», 2001. — 832 с.
14. Конфликтология: Учебник. — 4-е изд. стер./Под ред. А. С. Кармина. — СПб.: Изд-во «Лань». — 2001. — 448 с.
15. Конфликтология: Учебник для вузов /В. П. Ратников, В. Ф. Голубь, Г. С. Лукашова.; Под ред. проф. В. П. Ратникова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 512 с.

16. Корнелиус Х., Фейр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешить конфликты. — М., 1992.
17. Курпатов А. В. Как избавиться от тревог, депрессии и раздражительности. — 4-е изд. — СПб.; Издательский дом «Нева», 2003. — 416 с.
18. Лебедева М. М. Вам предстоят переговоры. — М.: Экономика, 1993.
19. Леонов Н. И. Конфликтология. — М.: МПСИ; Воронеж: НПО «МОДЕК», 2002. — 192 с.
20. Ложкин Г. В., Повакель Н. И. Практическая психология конфликта: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000. — 256 с.
21. Лоренц К. Агрессия. — М.: Прогресс, 1994. — 271 с.
22. Основи психології: Підручник / За заг. ред. О. В. Киричука, В. А. Роменця. — К.: Либідь, 1996. — 632 с.
23. Пірен М. І. Конфлікт і управлінські ролі: соціально-психологічний аналіз. Навчально-практичний посібник. — К.: УАДУ, 2000. — 200 с.
24. Психология влияния / Сост. А. В. Морозова. — СПб.: Питер, 2001. — 512 с. (Серия «Хрестоматія по психології»).
25. Психология конфликта / Сост. и общая редакция Н. В. Гришиной. — СПб.: Питер, 2001. — 448 с. (Серия «Хрестоматія по психології»).
26. Психология. Словарь/Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. — 2-е изд. — М.: Политиздат, 1990. — 494 с.
27. Ронин Р. Своя разведка: Практическое пособие. — Минск.: «Харвест», 1998. — 368 с.
28. Ротенберг В. С., Аршавский В. В. Поисковая активность и адаптация. — М.: Наука, 1984.
29. Рутман Э. М. Как преодолеть стресс. — М.: ТП, 1998.
30. Селье Г. Стресс без дистресса. — М.: Прогресс, 1979.

31. Скотт Дж. Способы разрешения конфликтов. — Киев: Внешторгиздат, 1991. — 191 с.
32. Сулимова Т. С. Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов. — М.: Изд. ин-та практ. психологии, 1996. — 175 с.
33. Сухарев В. А Психология жизненного успеха. — Симферополь: Бизнес-Информ, 1999. — 432 с.
34. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения // Тайна успеха. — Мн.: «Парадокс», 1995. — 448 с.
35. Франкл В. Человек в поисках смысла. — М., 1990.
36. Фромм Э. Психоанализ и этика. — М.: Республика, 1993.
37. Хайзинга Дж. Человек играющий. — М., 1992. — 459 с.
38. Хорни К. Невротическая личность нашего времени; Самоанализ. — М.: Издательская группа «Прогресс» — «Универс», 1993. — 480 с.
39. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. — СПб.: Питер Ком, 1998. — 608 с.
40. Хохель С. О. Секреты Победителя: Книга для развития личностных качеств. — СПб.: Изд. «Невский проспект», 2000. — 192 с.
41. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. — М.: Прогресс, 1993.
42. Шеинов В. П. Конфликты в нашей жизни. — Минск: Амалфея, 1997.
43. Юри У. Преодолевая «НЕТ» или переговоры с трудными людьми. — М, 1993.



ЗАПРОШУЄМО:

авторів та книготорговельні організації до співпраці

ЗДІЙСНЮЄМО:

інформаційну підтримку бібліотек вузів

ПРОПОНУЄМО:

*широкий вибір навчальної та довідкової літератури
з економіки та природничих наук*

*Ми маємо гнучку систему знижок, а також здійснюємо
безкоштовну доставку книг замовникові.*

*Якщо вас зацікавило співробітництво з нами,
звертайтеся за телефоном:*

тел./факс (8-044) 451-45-66 (багатоканальний)

або відправляйте листа електронною поштою:

vdbook@profi-book.kiev.ua, rl@profi-book.kiev.ua

Завітайте на наш сайт:

www.profi-book.kiev.ua

Навчальне видення

Русинка Іван Іванович

**КОНФЛІКТОЛОГІЯ.
ПСИХОТЕХНОЛОГІЇ
ЗАПОБІГАННЯ
І УПРАВЛІННЯ
КОНФЛІКТАМИ**

*Підготовка оригінал-макету В. Л. Тарнавський, Ю. В. Романенко
Верстка Н. Самоцвєтова
Керівник видавничого відділу С. О. Кіцно*

Формат 60x84/16. Підписано до друку 30.12.2006.
Друк офсетний. Папір офсетний. Гарнітура Таймс.
Тираж 800 прим.
Зам. № 01/12

Друкарня ПП "Діса-Плюс"
м. Харків, вул. 23 Серпня, 31 а, 44
тел. 8(057)759-70-84

ТОВ «Видавничий дім «Професіонал»
Тел./факс (8-044) 451-45-66 (багатоканальний)
e-mail: vdbook@profi-book.kiev.ua,
rl@profi-book.kiev.ua

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Єдиного державного реєстру видавців, виготівників і
вчачів видавничої продукції
рід ДК № 1533*

НБ ПНУС



713550