МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
Кафедра психології

ПСИХОЛОГІЯ КОНФЛІКТУ

Навчально-методичний посібник

Одеса
2026

УДК: 159.942
Ш712

Рекомендовано навчально-методичною радою
Національного університету «Одеська юридична академія»
(*протокол № 3 від 06 лютого 2026 р.*)

Автори:
Юлія ШМАЛЕНКО – кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри психології Національного університету «Одеська юридична академія»
ORCID ID 0000-0003-0806-7907
Олена ЦІЛЬМАК – доктор юридичних наук, кандидат психологічних наук, професор, завідувачка кафедри психології Національний університет «Одеська юридична академія»
ORCID ID: 0000-0001-7348-4876
Олена ПОГРЕБНЯК – кандидат юридичних наук, доцент кафедри адміністративно-правових дисциплін Інституту права та безпеки Одеського державного університету внутрішніх справ
ORCID ID 0009-0009-2157-9318

Рецензенти:
Василь ЛЕФТЕРОВ – доктор психологічних наук, професор, Перший проректор Міжнародного гуманітарного університету

Світлана ЧАЧКО **–** кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри загальної психології та психологічного консультування Одеського національного університету ім.І.І.Мечникова

Ш712 Шмаленко Ю. І., Цільмак О.М., Погребняк О.Г. Психологія конфлікту: навчально-методичний посібник. Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса, 2026. 288с.

Навчально-методичний посібник з психології конфлікту розроблено для здобувачів вищої освіти. Видання містить систематизований виклад теоретичного матеріалу у формі конспекту лекцій, практичні завдання та методичні рекомендації для самостійного опрацювання дисципліни. Посібник охоплює ключові питання психології конфлікту як науки про психологічні механізми виникнення, розвитку та вирішення конфліктів на міжособистісному, груповому та міжгруповому рівнях, включаючи психодіагностику конфліктних ситуацій, емоційну регуляцію та стратегії медіації. Структура видання сприяє ефективному засвоєнню навчального матеріалу та формуванню професійних компетентностей у галузі конфліктологічних досліджень.

Призначено для всіх, хто цікавиться проблемами психології конфлікту.

УДК: 159.942

© Ю. І. Шмаленко, О.М.Цільмак, О.Г.Погребняк
2026

ЗМІСТ

Вступ **5**

ЛЕКЦІЙНИЙ КУРС

ТЕМА №1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ КОНФЛІКТУ

1. Становлення психології конфлікту як науки **9**
2. Предмет та методологічні принципи психології конфлікту **14**
3. Основні завдання та функції психології конфлікту **18**
4. Методи психології конфлікту **20**
5. Міждисциплінарний характер психології конфлікту **24**

ТЕМА №2. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ КОНФЛІКТУ

1. Основні теоретико-методологічні підходи до визначення конфлікту та суперечності **29**
2. Структура конфлікту **34**
3. Причини виникнення конфліктів: потреби та інтереси як базові фактори **39**
4. Функції конфлікту: конструктивні та деструктивні **45**
5. Типологія та класифікація конфліктів **50**

ТЕМА №3. ДИНАМІКА КОНФЛІКТНОГО ПРОЦЕСУ

1. Моделі стадій розвитку конфлікту **57**
2. Передконфліктна стадія: латентні суперечності **63**
3. Відкрита конфліктна стадія: ескалація та піковий момент **69**
4. Стадія врегулювання та завершення конфлікту **75**
5. Постконфліктна стадія та відновлення відносин **80**

ТЕМА №4. ПСИХОЛОГІЯ КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ

1. Індивідуально-психологічні основи конфліктної поведінки **85**
2. Основні стратегії поведінки в конфлікті (за К. Томасом) **91**
3. Тактики конфліктної взаємодії **96**
4. Емоційні та когнітивні процеси в конфлікті **101**
5. Психологічні захисні механізми учасників конфлікту **106**

ТЕМА №5. ВНУТРІШНЬООСОБИСТІСНІ КОНФЛІКТИ

1. Поняття та специфіка внутрішньоособистісного конфлікту **113**
2. Основні види внутрішньоособистісних конфліктів **118**
3. Наслідки та психологічні механізми внутрішньоособистісних конфліктів **124**
4. Внутрішньоособистісні конфлікти та деструктивні форми поведінки **128**
5. Стратегії подолання та профілактики внутрішньоособистісних конфліктів **133**

ТЕМА №6. МІЖОСОБИСТІСНІ ТА СІМЕЙНІ КОНФЛІКТИ

1. Психологічна природа міжособистісних конфліктів **139**
2. Динаміка міжособистісного конфлікту та методи врегулювання **141**
3. Специфіка та типологія сімейних конфліктів **143**
4. Подружні конфлікти: причини та особливості врегулювання **144**
5. Конфлікти між батьками і дітьми: вікові особливості **148**

ТЕМА №7. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ТРУДОВІ КОНФЛІКТИ

1. Соціально-психологічна характеристика організаційних конфліктів **151**
2. Специфіка та класифікація трудових конфліктів **153**
3. Вертикальні та горизонтальні конфлікти в організації **154**
4. Управління конфліктами в організації **155**
5. Профілактика організаційної конфліктності **156**

ТЕМА №8. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ
1. Теоретичні підходи до управління конфліктами **160**
2. Діагностика конфліктних ситуацій **161**
3. Стратегії управління конфліктами: превентивні та реактивні **165**
4. Алгоритм втручання в конфліктну ситуацію **167**
5. Критерії ефективності управління конфліктами **169**

ТЕМА №9. ТЕХНОЛОГІЇ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ
1. Класифікація технологій врегулювання конфліктів **173**
2. Переговорний процес: стратегії, тактики, психологічні особливості **174**
3. Психологічні аспекти врегулювання конфліктів **175**
4. Консенсус як технологія врегулювання конфліктів **177**
5. Альтернативні способи вирішення спорів **178**

ТЕМА №10. МЕДІАЦІЯ: ПРИНЦИПИ, ПРОЦЕДУРИ, ТЕХНОЛОГІЇ
1. Сутність та принципи медіації **180**
2. Психологічний профіль та функції медіатора **181**
3. Стадії та процедури процесу медіації **183**
4. Техніки та інструменти медіатора **185**
5. Ефективність медіації в різних типах конфліктів **186**

ПРАКТИКУМ
ТЕМА №1. Теоретико-методологічні основи психології конфлікту **190**
ТЕМА №2. Загальна теорія конфлікту **194**
ТЕМА №3. Динаміка конфліктного процесу **199**
ТЕМА №4. Психологія конфліктної поведінки **205**
ТЕМА №5. Внутрішньоособистісні конфлікти **209**
ТЕМА №6. Міжособистісні та сімейні конфлікти **214**
ТЕМА №7. Організаційні та трудові конфлікти **219**
ТЕМА №8. Основи управління конфліктами **225**
ТЕМА №9. Технології врегулювання конфліктів **232**
ТЕМА №10. Медіація: принципи, процедури, технології **240**
Методичні рекомендації для самостійної роботи **262**
Індивідуальні завдання **265**
Питання для підсумкового контролю **278**
Список рекомендованих джерел **281**

ВСТУП

Сучасна психологічна практика постійно стикається з викликами, які вимагають глибокого розуміння природи конфліктних відносин та механізмів їх врегулювання. Ігнорування системної природи конфлікту в епоху інтенсивних соціальних змін, технологічного прогресу та трансформації традиційних інституцій призводить не просто до неефективності психологічного втручання, а до поглиблення протиріч та ескалації деструктивних процесів. У сучасному динамічному суспільстві конфліктологічна компетентність стає не додатковою, а фундаментальною складовою професійної майстерності, особливо в контексті роботи з міжособистісними, сімейними, організаційними та соціальними конфліктами.

Психологія конфлікту як навчальна дисципліна системно досліджує психологічні закономірності виникнення, розвитку та завершення конфліктних ситуацій, їхню соціально-психологічну природу, складні причини та далекосяжні наслідки для особистості та суспільства. Дисципліна вивчає багатогранні чинники формування конфліктної поведінки та свідомості, їх типологічні варіації, а також стратегії конструктивного врегулювання протиріч у різних сферах людської життєдіяльності. Конфліктологічний підхід розглядає конфліктні феномени як невід'ємну та динамічну частину соціального життя, детально аналізує їхній багатоплановий вплив на індивідуальний розвиток, групову динаміку та суспільні процеси в цілому.

Програма курсу покликана допомогти здобувачам вищої освіти розвинути глибоке розуміння складної та багатошарової природи конфліктних процесів, сформувати практичні навички аналізу та конструктивного вирішення конфліктних ситуацій у професійній діяльності. Курс дає можливість здобувачам освіти суттєво поглибити свої теоретичні знання про сутність, історичний генезис, еволюційні зміни та структурну організацію конфліктних відносин, а також розвинути конфліктологічну компетентність, яка є необхідною для ефективної професійної діяльності в умовах сучасного динамічного суспільства.

Основною метою викладання навчальної дисципліни «Психологія конфлікту» є формування у здобувачів вищої освіти комплексного розуміння фундаментальних понять і основних закономірностей психології конфлікту як самостійної галузі наукового знання, опанування сучасними науковими уявленнями про конфліктні феномени, їхню роль і практичну значущість у розвитку особистості, групи та організації, а також засвоєння практичних навичок діагностики, профілактики та врегулювання конфліктів у контексті професійної психологічної діяльності.

Значну увагу приділено розвитку навичок конфліктної комунікації та взаємодії, що передбачає вивчення психологічних механізмів ескалації та деескалації конфліктів, подолання комунікативних бар'єрів та формування конструктивного ставлення до протиріч як джерела розвитку. Детальне вивчення феноменів конфліктної поведінки та свідомості дозволяє зрозуміти процеси формування конфліктних установок, роль індивідуальних особливостей у виборі стратегій поведінки та можливості їх психологічної корекції.

Курс «Психологія конфлікту» передбачає засвоєння конкретних прийомів, засобів і навичок діагностики, аналізу та практичної роботи з різними типами конфліктів, які часто стають перешкодою для ефективного функціонування особистості, сім'ї та організації. Особлива увага приділяється вивченню внутрішньоособистісних конфліктів як основи психологічного

благополуччя, що дозволяє глибше зрозуміти психологічні основи особистісних криз та шляхи їх подолання.

Важливою складовою є аналіз міжособистісних та сімейних конфліктів, що дає можливість зрозуміти як індивідуальні особливості, соціальні ролі та культурні фактори впливають на якість близьких стосунків, ефективність комунікації та можливості конструктивного вирішення сімейних суперечок. Детальне вивчення організаційних та трудових конфліктів дозволяє розуміти природу групової динаміки, корпоративної культури та розробляти стратегії оптимізації робочих відносин.

Окремим важливим напрямком є опанування знань з управління та врегулювання конфліктів, що включає розуміння психологічних процесів переговорів, медіації, арбітражу та інших форм альтернативного вирішення спорів. Практична спрямованість курсу забезпечується детальним вивченням технологій врегулювання конфліктів, що передбачає формування компетенцій застосування різних психологічних методів та технік залежно від типу конфлікту, його стадії розвитку та особливостей учасників.

Завершальним етапом курсу є комплексне опанування медіаційних технологій як найбільш перспективного напрямку сучасної конфліктології, що дозволяє здобувачам сформувати практичні навички ведення медіаційного процесу, розуміння його принципів, процедур та можливостей застосування в різних сферах життєдіяльності.

Важливою складовою освітнього процесу є критичний аналіз сучасних конфліктологічних досліджень та рефлексія щодо складних взаємозв'язків між індивідуальними, груповими та соціальними факторами виникнення конфліктів, що значно сприяє розвитку критичного мислення, здатності ставити обґрунтовані запитання і системно вивчати різні наукові погляди на досліджувані проблеми.

Методи викладання та навчання. Процес навчання з дисципліни «Психологія конфлікту» побудований на поєднанні теоретичних занять та різноманітних інтерактивних форм роботи, що забезпечують активне залучення здобувачів освіти до процесу пізнання, формування практичних компетентностей та саморефлексії.

Застосовуються такі методи:

- Дискусійні лекції та інтерактивні обговорення, спрямовані на засвоєння теоретичних основ психології конфлікту, структурних компонентів і динаміки конфліктного процесу;
- Аналіз кейсів з реальних конфліктних ситуацій міжособистісного, сімейного, організаційного та міжнародного рівнів;
- Рольові ігри та симуляції, що відтворюють динаміку конфліктної взаємодії, переговорних процесів та медіаційних сесій;
- Психодіагностичні завдання та тестування, спрямовані на дослідження власних стратегій поведінки в конфлікті, рівня конфліктності та емоційного інтелекту;
- Рефлексивні вправи і самоаналіз для усвідомлення власних захисних механізмів, когнітивних спотворень та конфліктних патернів;
- Дослідницькі завдання із застосуванням якісних і кількісних методів збору та аналізу даних про конфліктні ситуації з різних сфер;
- Аналіз художніх фільмів як матеріалу для ілюстрації теоретичних моделей ескалації, динаміки конфлікту та технологій його врегулювання;
- Розробка сценаріїв, навчальних програм і медіаційних угод як форма творчого та практично-орієнтованого навчання.

Рекомендації щодо підготовки здобувачів вищої освіти до практичних занять:

Ефективне проведення практичних занять потребує від здобувачів вищої освіти ґрунтовної попередньої підготовки за таким алгоритмом:

- Детально ознайомтеся з темою, метою та планом заняття.
- Проаналізуйте ключові проблеми, які потрібно розглянути.
- Опрацюйте рекомендовану літературу, зокрема наукові статті та методичні матеріали з теми. Робіть необхідні нотатки та виписки.
- Сформулюйте свою точку зору з дискусійних питань із відповідною аргументацією.
- Складіть чіткий план заняття, з визначенням ключового змісту, очікуваних проблем та етапів їх розв'язання під час аудиторної роботи.
- Заздалегідь підготуйте запитання до тих аспектів теми, які потребують обговорення чи уточнення під час заняття.

Рекомендації щодо організації самостійної роботи здобувачів вищої освіти:

Самостійна робота є важливою складовою навчання, оскільки сприяє кращому засвоєнню матеріалу та формуванню навичок у час, вільний від аудиторних занять.

Серед основних видів самостійної роботи здобувачів вищої освіти з дисципліни «Психологія конфлікту» можна виділити:

- Підготовка доповідей та повідомлень за темами практичних занять.
- Опрацювання рекомендованої літератури для обговорення проблемних питань.
- Пошук та огляд актуальних публікацій з досліджуваної тематики.
- Виконання навчальних завдань (кейсів, ситуативних вправ тощо).
- Підготовка аналітичних оглядів та есе з відповідних тем.

Завдання для самостійного опрацювання видаються на початку вивчення дисципліни, а терміни їх виконання чітко регламентуються. Передбачено поточний та підсумковий контроль результатів такої роботи здобувачів вищої освіти з боку викладача.

Вимоги академічної доброчесності:

Усі завдання, винесені на практичні заняття чи для самостійного опрацювання, мають виконуватися здобувачем вищої освіти особисто на основі здобутих знань та компетентностей. При використанні ідей, тверджень, відомостей з літературних джерел чи інших інформаційних ресурсів обов'язково робити посилання на автора і джерело із дотриманням правил цитування. При написанні роботи неприпустимим є плагіат, фабрикування джерел, списування, а також будь-яке спотворення чи приховування даних щодо авторського внеску здобувача вищої освіти. Результати практичних завдань, досліджень, опитувань мають бути справжніми і не фабрикованими, отриманими самостійно, а не запозиченими без відповідних посилань. Коректне представлення спільної роботи передбачає обов'язкове зазначення особистого внеску в роботу та партнерів, якщо завдання виконувалось у співавторстві з іншими здобувачами вищої освіти.

При використанні інструментів штучного інтелекту (ChatGPT, Claude, Gemini та інших) для допомоги в навчанні необхідно обов'язково зазначати факт використання ШІ-асистентів у своїх роботах. Вказуйте конкретні інструменти, які використовувались, та описуйте, яким чином ШІ було застосовано (генерація ідей, редагування, перевірка граматики тощо). Саме під час підготовки навчально-методичного посібника було використано сервіси редагування та

перевірки граматики за допомогою штучного інтелекту. Пам'ятайте, що відповідальність за достовірність та якість роботи залишається на здобувачеві. Критично оцінюйте інформацію, отриману від ШІ, та перевіряйте її через надійні джерела. Дотримання цих та інших норм академічної доброчесності сприяє чесному і прозорому оцінюванню результатів навчання. Порушення принципів академічної доброчесності тягне за собою відмову у зарахуванні роботи.

Вимоги викладача:

Регулярне відвідування навчальних занять є необхідною умовою якісного засвоєння матеріалу дисципліни та набуття фахових компетентностей майбутніми спеціалістами.

Очікується, що здобувачі вищої освіти будуть присутні на всіх лекційних та практичних заняттях відповідно до розкладу та сумлінно виконуватимуть усі навчальні завдання. У випадку неможливості відвідати заняття (через хворобу тощо), здобувачі вищої освіти зобов'язані завчасно попередити про це викладача та у терміни, що не перевищують пропущені заняття, відпрацювати навчальний матеріал та виконати поставлені завдання.

Користування електронними пристроями (телефони, планшетні ПК тощо) під час аудиторної роботи дозволяється тільки з дозволу викладача та у відповідних до навчального курсу цілях. Поведінка в аудиторії повинна відповідати загальним вимогам ділової та наукової етики.

Для уникнення відставання у навчанні та отриманні своєчасного зворотного зв'язку вкрай важливо дотримуватися встановлених викладачем часових меж для подання робіт та оприлюднення результатів їх перевірки.

Оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти щодо опанування навчальної дисципліни здійснюється відповідно до Положення про організацію освітнього процесу в Національному університеті «Одеська юридична академія». Система нарахування балів з курсу базується на об'єктивному оцінюванні знань та вмінь здобувачів вищої освіти, продемонстрованих ними впродовж семестру під час практичних занять, виконання індивідуальних завдань та екзамену.

При цьому враховуються такі ключові аспекти:

- Сумлінна присутність та активна участь в обговореннях на заняттях.
- Успішне та своєчасне виконання поточних завдань згідно визначених вимог.
- Демонстрація глибоких знань та здатності їх самостійного застосування при вирішенні практичних кейсів.
- Ініціативність у навчанні та пошуку додаткових матеріалів для вивчення.

За певні порушення академічної доброчесності передбачено зниження підсумкової оцінки або незарахування результатів навчання.

Шкала оцінювання			
100-бальною шкалою	Шкала за ECTS	За національною шкалою	
		Екзамен	**Залік**
90-100	A	Відмінно	Зараховано
82-89	B	Добре	
74-81	C		
64-73	D	Задовільно	
60-63	E		
35-59	Fx	Незадовільно	Не зараховано
1-34	F		

ЛЕКЦІЙНИЙ КУРС

ТЕМА №1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ КОНФЛІКТУ

1. Становлення психології конфлікту як науки.
2. Предмет та методологічні принципи психології конфлікту.
3. Основні завдання та функції психології конфлікту.
4. Методи психології конфлікту.
5. Міждисциплінарний характер психології конфлікту.

1. СТАНОВЛЕННЯ ПСИХОЛОГІЇ КОНФЛІКТУ ЯК НАУКИ

Психологія конфлікту - це галузь психологічної науки, що вивчає закономірності виникнення, розвитку та врегулювання конфліктних ситуацій, а також психологічні механізми поведінки людей у конфліктній взаємодії [6].

Філософські витоки конфліктології. Перші спроби осмислення природи конфліктів знаходимо у стародавніх філософських традиціях Сходу та Заходу. **Конфлікт** як філософське поняття означає зіткнення протилежних інтересів, поглядів, сил або тенденцій.

Китайська філософська традиція заклала фундамент для розуміння конфліктів через концепцію гармонізації протиріч. Лао-Цзи (579-499 до н. є.) розробив теорію взаємодії протилежних начал Інь і Ян, де конфлікт розглядався не як руйнівна сила, а як механізм досягнення балансу. Першооснови світу Інь (темне) і Ян (світле) не стільки борються між собою, скільки доповнюють одна одну, утворюють гармонію єдиного. Справжній мудрець повинен знаходити баланс між протилежностями, не вдаючись до прямого силового впливу. Сучасні конфліктологи часто використовують цей принцип, допомагаючи сторонам знайти компроміс через розуміння взаємної залежності їхніх інтересів. У трудових спорах між працівниками та керівництвом конфліктолог може показати, що успіх компанії залежить від задоволеності працівників, а добробут працівників - від прибутковості підприємства.

Конфуцій (551-479 до н.е.) створив етичну систему попередження конфліктів через моральне вдосконалення особистості. Його принцип взаємності «Не роби іншим того, чого не бажаєш собі, і тоді в державі й у родині до тебе не будуть ставитись ворожнече» став основою для розвитку емпатійних підходів у сучасній конфліктології [13].

Давньогрецька філософія вперше систематизувала знання про конфлікти. Геракліт (біля 520-460 до н.е.) проголосив конфлікт універсальним принципом буття, стверджуючи, що «Війна – батько усього і всього цар. Одним вона визначила бути багатими, іншим – простими людьми; одних зробила рабами, інших – вільними». Геракліт здійснив першу спробу дати позитивне трактування боротьби у процесі суспільного розвитку через проблемність і конфліктність. Конфлікт є загальним і універсальним методом розвитку. Розуміння конфлікту як рушійної сили розвитку знайшло відображення у сучасних теоріях організаційного розвитку, де контрольовані конфлікти використовуються для стимулювання інновацій.

Платон (біля 427-347 до н.е.) запропонував протилежний підхід, розглядаючи конфлікт як соціальну патологію, як найбільше зло. Його концепція ідеальної держави вплинула на структурно-функціональні теорії, що розглядають конфлікт як порушення соціальної рівноваги.

Першим описав власне соціальний конфлікт саме Аристотель (384-322 до н.е.), який стверджував, що держава є інструментом примирення людей.

Людина поза державою, на його думку, агресивна і небезпечна. ***Аристотель*** розглядав конфлікт як природний стан соціальної взаємодії, пов'язуючи його з боротьбою протилежних інтересів та прагненням до справедливості. Його ідеї заклали фундамент для розуміння конфлікту як складного соціально-психологічного явища, що має раціональну основу [13].

Середньовічні концепції. У Середньовіччі конфлікт розглядався крізь призму релігійної парадигми як протистояння добра і зла. Аврелій Августин (354-430) розробив концепцію внутрішнього конфлікту як боротьби духовних начал у людській душі, яка стала основою для розуміння **внутрішньоособистісного конфлікту** - протиріччя між різними мотивами, цінностями або потребами однієї особистості.

Фома Аквінський (1225-1274) створив синтетичну систему, що поєднувала релігійні та раціональні підходи до конфлікту. Його ідеї про співвідношення різних видів влади знайшли відображення у сучасних теоріях організаційних конфліктів [21].

Епоха Відродження та Нового часу. Мислителі Відродження звільнили аналіз конфліктів від релігійного домінування. Ніколло Макіавеллі (1469-1527) створив реалістичну теорію політичного конфлікту, розглядаючи конфлікти як невід'ємну частину політичного життя. Його підхід вплинув на розвиток стратегічного мислення у переговорах та управлінні конфліктами.

У добу **Нового часу та Просвітництва** соціальні конфлікти стали більш гострими. Сформувалися два протилежні підходи до природи конфлікту: песимістичний і оптимістичний. Томас Гоббс (1588-1679) представляв песимістичний підхід, описуючи природний стан як «війну всіх проти всіх». Цей погляд знайшов відображення у сучасних теоріях, що підкреслюють роль правових інститутів у регулюванні конфліктів. Жан-Жак Руссо (1712-1778) відстоював оптимістичний підхід, вбачаючи джерела конфліктів у недоліках суспільного устрою. Джерелом конфліктів, на його думку, були недоліки в організації суспільства, помилки і забобони людей. Його ідеї вплинули на розвиток соціальних програм профілактики конфліктів. Ідеї Ж.-Ж. Руссо про природні права людини та критику соціальних інститутів заклали основу для розуміння соціальних конфліктів як системних явищ. Він стверджував, що конфлікт не є деструктивним явищем, а навпаки - механізмом соціальних трансформацій та прогресу. Ідеї Руссо широко використовували Робесп'єр та його однодумці, які, бажаючи встановити царство рівності й свободи, розв'язали терор і насильство під час Великої Французької революції. Мабуть, це було першим історичним доказом, а згодом не раз підтвердженої істини, що намагання на практиці реалізувати утопію всезагальної гармонії, безконфліктності насправді перетворюється на найкровопролитніші конфлікти.

Формування наукових основ (XIX - початок XX ст.). Звертаючись до поглядів видатних мислителів першої половини XIX століття, важливо акцентувати увагу на їх глибоких філософських міркуваннях про найгостріші соціальні проблеми того часу. Зокрема, такою була проблема війни та миру. Цікавими в цьому плані представляються ідеї І. Канта (1724-1804) («Про вічний мир»), він вважав, що стан миру між людьми, які живуть по сусідству, не є природним станом, природнішим є стан війни або загрози, тобто проблемності й конфліктності в системі геополітичних процесів [21].

Г.Гегель (1770-1831) в творі «Про війну як засіб етичного очищення народів» писав, що основна причина конфліктів коріниться в соціальній поляризації – між нагромадженим багатством, з одного боку, і змушеним працювати народом – з другого. Г. Гегель представив діалектичну модель

конфлікту, де протиріччя є рушійною силою розвитку. Він стверджував, що конфлікт не є деструктивним явищем, а навпаки - механізмом соціальних трансформацій та прогресу.

Основні етапи становлення психології конфлікту

Зародження наукового інтересу до конфліктів як складного соціально-психологічного феномену припадає на кінець XIX - початок XX століття, що було безпосередньо пов'язано з кардинальними соціальними трансформаціями, світовими війнами, революційними подіями та глибокими суспільними потрясіннями. Саме в цей період виникає гостра необхідність наукового розуміння природи конфліктів, їхніх витоків та механізмів розвитку.

Як самостійна дисципліна конфліктологія утворилася лише в середині XX ст., виділившись із двох фундаментальних наук: соціології та психології. Звертаючись до зазначеного періоду еволюції конфліктологічної думки важливо зрозуміти, що він займає виняткове місце в становленні конфліктології як самостійної теорії, що обумовлено такими факторами:

1. До цього часу був накопичений досить великий обсяг інформації з проблеми конфлікту. Вона містилася в поглядах видатних мислителів минулих епох.
2. Цей час характеризувався найсильнішими соціальними потрясіннями – війнами, економічними кризами, соціальними революціями тощо. Усе це вимагало глибокого наукового аналізу, нових теоретичних підходів до дослідження соціальних проблем.
3. У цей період виникає цілий ряд нових наук і концепцій, що докорінно змінили людські можливості соціального пізнання – марксистська філософія, основи якої заклали Карл Маркс (1818-1883) і Фрідріх Енгельс (1820-1895); соціологія, що веде свій початок з робіт Огюста Конта (1798-1857); психологія, біля витоків якої стояв Вільгельм Вундт (1832-1920).

У соціології загальна концепція соціального конфлікту стала складатися наприкінці XIX – початку XX в. у роботах німецьких учених Макса Вебера (1864-1920) і Георга Зіммеля (1858-1918). Вони довели, що конфлікти є обов'язковою частиною соціального життя.

На думку ***М. Вебера***, суспільство є сукупністю різностатусних груп, що і породжує соціальні конфлікти. Всякі надії на можливість їх усунення з життя суспільства ілюзорні [21].

Проте інтереси людей не тільки розходяться, а й якоюсь мірою і співпадають, що створює основу для балансу сил, досягнення соціального консенсусу. І хоча конфлікти не можуть бути зовсім усунені з соціального життя, це не означає, що воно характеризується постійною нестабільністю.

Г. Зіммель розглядав конфлікт як форму соціальної взаємодії, що має як деструктивні, так і конструктивні аспекти. Він довів, що конфлікт може бути механізмом соціальної інтеграції та встановлення нової рівноваги в групі. Г. Зіммель у своїй книзі «Конфлікт сучасної культури» (1918 р.) й інших роботах виходив з того, що безліч егоїстичних груп, існуючих у суспільстві, не ізольовані одна від одної, а навпаки, тісно пов'язані між собою. Саме ці зв'язки пом'якшують конфлікти і слугують підґрунтям для стійкості демократичних суспільств [10].

Перші теоретичні концепції психології конфлікту були розроблені в рамках психоаналітичного підходу, який запропонував революційний погляд на внутрішній світ особистості.

Психоаналітичний етап (1900-1940-ві роки) передбачав глибинне вивчення внутрішньоособистісних конфліктів. З. Фройд та К. Юнг заклали фундамент для розуміння підсвідомих механізмів конфліктної поведінки, витіснених емоцій та їхнього впливу на поведінку особистості. ***Зигмунд Фройд***, розглядаючи конфлікт як фундаментальну характеристику психіки. Він виділяв конфлікти між структурами особистості: Воно (інстинктивні потяги), Я (раціональна частина) та Над-Я (моральні норми) [10]. Сучасні психологи використовують ці ідеї для розуміння мотивів девіантної та злочинної поведінки. Внутрішньоособистісний конфлікт може бути глибинною причиною агресивної поведінки або протиправних дій. Так, психолог може пояснити вчинення злочину як результат неусвідомленого конфлікту між придушеними бажаннями та соціальними заборонами.

Карл Юнг розвинув ці ідеї, запропонувавши концепцію архетипів та колективного несвідомого, показавши універсальний характер деяких конфліктних патернів. Карл Юнг стверджував, що конфлікти часто є проявом глибинних психологічних структур, які мають універсальний характер [13]. Його ідея індивідуації як інтеграції протилежностей знайшла застосування у сучасній психотерапії. Такий підхід означає необхідність виходити за межі очевидних фактів і розуміти психологічний контекст протиправної поведінки.

Зазначені положення більш змістовно були розроблені американськими соціологами Толкоттом Парсонсом (1902-1979) і Елтоном Мейо (1880-1949). ***Т.Парсонс*** у своїй роботі «Структура соціальної дії» (1937 р.) трактував конфлікт як соціальну аномалію, свого роду соціальну хворобу, яку треба лікувати. Нормою, на його думку, є безконфліктність, гармонія соціальної системи, зняття соціальної напруги.

Є. Мейо також стверджував, що головна проблема сучасності – установлення миру та подолання конфліктності. До цього необхідно прагнути, використовуючи не лише економічні, а й психологічні методи, зокрема, формування сприятливого психологічного клімату в колективах працівників, відчуття задоволення від праці, демократичного стилю керівництва тощо [13].

Соціально-психологічний етап (1950-1970-ті роки) зосередився на дослідженні міжособистісних та групових конфліктів. Курт Левін створив теорію поля, класифікувавши конфліктні ситуації за типом вибору. Музафер Шеріф в експерименті «Печера розбійника» продемонстрував, як штучна конкуренція призводить до ворожості між групами. Науковці почали вивчати соціальні фактори, що впливають на виникнення та перебіг конфліктних ситуацій, механізми групової динаміки, комунікативні бар'єри. Це втілилося в розвиток медіативних технік, профілактичних підходів до попередження конфліктів.

Значний внесок у розвиток теорії конфлікту зробили представники соціологічної школи. Положення послужили основою для створення в середині XX ст. теорії конфлікту як самостійної сфери соціології. Завдання було вирішено головним чином зусиллями двох видатних учених – німецького соціолога Ральфа Дарендорфа і американського соціолога Льюїса Козера.

Р. Дарендорф розвинув теорію конфлікту як неминучого атрибуту соціальної системи, пов'язаного з розподілом влади та ресурсів. Він вважав, що конфлікт є природним станом суспільства, а не патологією. Теорія ***Р.Дарендорфа*** допомагає зрозуміти соціальні механізми злочинності, корупції та інших форм девіантної поведінки.

Р. Дарендорф у своїх відомих роботах «Класи і класові конфлікти в індустріальному суспільстві» (1957 р.), «Сучасний соціальний конфлікт» (1988 р.) розглядає конфлікт як головну категорію соціології, називає її теорією

конфлікту [5]. Для нього наявність конфліктів – природний стан суспільства, а відсутність конфліктів є чимось дивовижним і ненормальним. Конфлікти не обов'язково є загрозою для даної суспільної системи, а навпаки, можуть служити одним із джерел її зміни і збереження на основі породжених конфліктами позитивних змін.

Основні положення розробленої Р. Дарендорфом теорії соціального конфлікту:

а) основою конфліктів у будь-якому суспільстві є владні відносини;

б) конфлікти (внутрішньоособові та внутрішньогрупові, міжособові та міжгрупові, внутрішньодержавні та міждержавні тощо неминучі, універсальні. Тому слід говорити не про вирішення конфліктів, а про їх урегулювання, оскільки конфлікти повністю ніколи не зникають;

в) створення різних організаційних структур (профспілок, партій, лобістських об'єднань) сприяє загостренню конфліктів, особливо в умовах надмірної концентрації влади та неможливості певних груп її отримати.

Основою сучасної конфліктології стала робота Л. Козера «Функції соціального конфлікту» (1956 р.). ***Льюїс Козер*** розглядав конфлікт як природний механізм соціальної взаємодії, який не завжди має деструктивний характер. Він довів, що конфлікти можуть виконувати позитивні функції: встановлення соціальної динаміки, вирішення суперечностей, адаптація соціальних систем. Л. Козером було сформульовано низку положень, що стали ***теоретичним фундаментом сучасної науки про конфлікт.***

Постійним джерелом соціальних конфліктів у будь-якому суспільстві є дефіцит природних ресурсів, влади, цінностей, престижу, що існує завжди.

Хоча конфлікти існують у будь-якому суспільстві, їх роль у недемократичному, «закритому» і «відкритому» суспільстві різна. У тоталітарному суспільстві, «закритому», де суспільство розколото на два ворожих, протилежних табори, конфлікти мають насильницький, руйнівний характер, а в демократичному суспільстві вони вирішуються конструктивним шляхом.

Головне завдання конфліктології полягає в розробці рекомендацій щодо обмеження руйнівних результатів конфліктів і використання конструктивних, позитивних функцій конфліктів.

Істотний внесок у формування конфліктології як самостійної наукової дисципліни зробив ще один американський соціолог ***Кенет Боулдінг***. У книзі «Конфлікт і захист. Загальна теорія» (1963 р.) він виклав загальну теорію конфліктної взаємодії, стверджуючи, що конфліктна поведінка людей, їхнє постійне протистояння є природною для них формою поведінки [10]. Проте він висловлював надію на те, що, спираючись на людський розум і моральні норми, можна пом'якшити форми конфліктної взаємодії. Для цього слід передусім озброїтися загальними знаннями про конфлікти, що відбуваються як у суспільстві, так і в природі.

Кенет Боулдінг запропонував системну теорію конфлікту, розглядаючи його як складний комунікативний процес. Він наголошував на важливості інформаційного обміну та взаєморозуміння для ефективного врегулювання конфліктних ситуацій. Кенет Боулдінг описав дві основні моделі конфліктних ситуацій: статичну і динамічну. Статична модель розглядає конфлікт як конкурентну ситуацію, в якій сторони прагнуть досягнути цілей, не сумісних із цілями іншої сторони. Динамічна модель розглядає конфлікт як прояв загальних поведінкових реакцій людини в умовах протидії.

Сучасний етап (з 1980-х років) характеризується комплексним, міждисциплінарним підходом до вивчення конфліктів. Відбувається інтеграція психологічних, соціологічних, антропологічних, правових та інших наукових підходів. З'являються нові напрямки досліджень: конфлікти в кіберпросторі, міжнародні конфлікти.

В останній чверті XX століття конфліктологія стала широко використовувати теорію ігор, моделювання конфліктних ситуацій з метою привнесення раціонального моменту, точного розрахунку в поведінці конфліктуючих сторін і розробки певного плану конфліктних дій з метою залагодження конфліктів, трансформації ситуації конфлікту в ситуацію гармонії.

Почали проводитися наукові семінари, конференції з цієї проблематики, виникли спеціальні наукові центри щодо дослідження конфліктних ситуацій. З'явилися перші періодичні видання з цієї тематики та фахівці, здатні надавати послуги як посередники з урегулювання різного роду конфліктів, а потім виникли й особливі фірми, що спеціалізуються на досудовому регулюванні цивільних справ. Подібна практика набула досить широкого масштабу.

Еволюція психології конфлікту надає потужний інструментарій для професійної діяльності. Розуміння глибинних психологічних механізмів конфлікту дозволяє більш точно діагностувати причини протиправної поведінки; розробляти ефективні стратегії комунікації з різними учасниками конфліктних ситуацій; передбачати потенційні конфліктні сценарії; застосовувати превентивні механізми врегулювання конфліктів.

Показовим прикладом є впровадження в конфліктологічну практику медіації, яка базується на глибокому розумінні психологічних механізмів конфлікту та орієнтована на відновлення соціальної справедливості через порозуміння, а не лише покарання.

Отже, становлення психології конфлікту є складним еволюційним процесом, який відображає не лише наукові пошуки, але й глибинні соціальні трансформації, що безпосередньо впливають на професійну діяльність сучасних фахівців.

2. ПРЕДМЕТ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРИНЦИПИ ПСИХОЛОГІЇ КОНФЛІКТУ

Об'єкт психології конфлікту охоплює всю нескінченну розмаїтість реальних конфліктних ситуацій, якими наповнене як минуле, так і сучасне суспільне життя. Це всі форми конфліктної взаємодії людини: від внутрішніх суперечностей окремої особистості до масштабних міжнародних зіткнень. Уявіть собі здобувача, який не може вирішити, обирати йому кар'єру юриста чи психолога – це внутрішньоособистісний конфлікт. Або сімейну сварку між подружжям через розподіл домашніх обов'язків – це міжособистісний конфлікт. Протистояння між двома організаціями за приміщення для заходів – це груповий конфлікт. Суперечка між працівником та адміністрацією щодо умов праці – організаційний конфлікт. Усе це – безмежний океан конфліктних проявів, що постійно виникають у людському житті.

Об'єкт конфліктології є більш консервативним, стабільним елементом науки. Він просто існує – як об'єктивна реальність, незалежно від того, чи вивчаємо ми його. Конфлікти були, є і будуть частиною людського існування. Більше того, їхня кількість та різноманітність постійно зростають разом із ускладненням суспільного життя. Якщо сто років тому люди не знали конфліктів у соціальних мережах, то сьогодні це цілий пласт нових конфліктних взаємодій.

Предмет психології конфлікту є значно більш динамічним та складним утворенням. Якщо об'єкт – це «що ми вивчаємо», то предмет – це «як і навіщо ми це вивчаємо», які закономірності прагнемо виявити.

Предмет становлять закономірності виникнення, розвитку та завершення конфліктних ситуацій, психологічні механізми конфліктної поведінки, емоційні стани учасників, їх мотиваційні особливості, способи управління конфліктами та технології їх конструктивного вирішення. Простіше кажучи, предмет – це ідеальна модель конфлікту, теоретична рамка з понятійним апаратом, у центрі якої стоїть категорія конфлікту.

Психологічні механізми конфліктної взаємодії становлять надскладну систему комунікативних, емоційних та поведінкових патернів. Для слідчого або судді розуміння цих механізмів означає можливість більш глибокого аналізу доказів, врахування психологічного контексту протиправних дій. Візьмемо справу про домашнє насильство. Юридично слідчий фіксує побої, погрози, обмеження свободи пересування. Але психологічно важливо простежити не лише юридичний склад злочину, але й патерни деструктивної взаємодії, що формувалися роками: як виникла залежність жертви від кривдника, чому вона не йшла раніше, які психологічні маніпуляції використовував агресор, як формувалася насильницька поведінка. Розуміння допомагає не лише довести вину, але й забезпечити справедливе покарання та відновлення постраждалої сторони.

Психологічні стани учасників конфлікту мають винятково важливе значення для юридичної практики. Людина, яка перебуває у стані гострого стресу, фрустрації або афекту, може діяти абсолютно нераціонально, вчиняти дії, які в спокійному стані ніколи б не здійснила. Правоохоронець, який розуміє ці психологічні стани, здатен не лише адекватно кваліфікувати дії особи (врахувати афект як пом'якшуючу обставину), але й попередити ескалацію конфлікту.

Психологія конфлікту як наукова та прикладна дисципліна функціонує на трьох взаємопов'язаних рівнях, які утворюють цілісну систему знань. Три рівні нерозривно пов'язані між собою. Теорія без практики залишається абстрактною, а практика без теорії стає хаотичною та малоефективною.

Загально-теоретичний і методологічний рівень розкриває саму природу конфліктів як соціально-психологічних феноменів, аналізує їх структуру, ознаки, елементи в системі суспільних взаємин, формулює фундаментальні принципи. На цьому рівні формуються базові категорії та поняття конфліктології – що таке конфлікт взагалі, чим він відрізняється від простої суперечки, які існують типи конфліктів, які стадії проходить конфлікт у своєму розвитку. Це теоретична база, фундамент, на якому будується вся наука.

Теоретико-праксеологічний рівень забезпечує розробку спеціальних теорій для різних сфер життя та професійних галузей. Конфлікти в освітніх закладах мають свою специфіку – це можуть бути конфлікти між учнями та вчителями, між батьками та школою, булінг серед учнів. Організаційні конфлікти у бізнес-середовищі виглядають інакше – це суперечності між відділами компанії, конфлікти керівників та підлеглих, боротьба за ресурси та владу. Сімейні конфлікти мають свою унікальну природу – тут переплітаються емоційні прив'язаності, матеріальні інтереси, питання виховання дітей, розподілу обов'язків. Правові спори теж становлять окрему категорію з власними механізмами та закономірностями. На цьому рівні загальна теорія конфлікту адаптується до конкретних сфер застосування.

Емпірично-прикладний рівень включає конкретні методики дослідження, діагностичні технології, способи втручання та врегулювання

конфліктів. Це рівень практичних інструментів: опитувальники для діагностики конфліктності особистості, методики картографії конфлікту, техніки медіації та переговорів, тренінги з розвитку конфліктологічної компетентності, протоколи кризового втручання. Саме цей рівень є безпосередньо корисним для практиків – психологів, юристів, менеджерів, правоохоронців. Поліцейський, який пройшов тренінг з деескалації конфліктів, володіє конкретними комунікативними техніками, що допомагають йому ефективно діяти у напружених ситуаціях.

Щоб психологія конфлікту могла досягати своїх наукових та практичних цілей, вона спирається на систему методологічних принципів – фундаментальних наукових підходів до вивчення конфліктних явищ. Будь-яка наука має свій набір методів, під якими розуміється сукупність певних правил, прийомів, норм практичного і теоретичного освоєння дійсності. Сукупність цих методів називається методологією.

Методологія психології конфлікту – це цілісна система логічно пов'язаних теоретичних, методологічних, методичних та організаційно-технічних процедур, спрямованих на отримання достовірних знань щодо природи, сутності та змісту конфліктів [16].

Принцип єдності теоретичних узагальнень та емпіричних досліджень орієнтує психологів не зводити вивчення конфліктів до аналізу документів, так званих карт конфлікту чи опитувань, що відображають конфліктну взаємодію, а звертатися до безпосереднього дослідження реальних конфліктів конкретних людей у певному соціальному середовищі.

Принцип діалектичного розвитку несе в собі розуміння безперервності розвитку і зміни будь-якого явища і процесу. Цей принцип вимагає при вивченні конфліктів виявляти тенденції їх еволюції. Розвиток конфлікту може бути поступовим, безперервним, тривалим, а може бути нерівним, стрибкоподібним, з переходами від одних форм до інших, частіше від простих до складніших.

Принцип діалектичного розвитку також орієнтує дослідників на вивчення конфлікту в динаміці, аналіз причинно-наслідкових зв'язків.

Принцип всезагального зв'язку передбачає пошук зв'язків конфлікту з іншими явищами, процесами і його підсистемами, застерігає від обмеження розглядом окремих елементів чи аспектів. Жоден конфлікт не існує у вакуумі – він завжди вплетений у широкий соціальний контекст, пов'язаний з економічними умовами, культурними традиціями, політичною ситуацією, історичними обставинами. Методологічне втілення цього принципу здійснюється через врахування дії основних законів діалектики. *Закон єдності та боротьби протилежностей* висвітлює внутрішні джерела розвитку конфліктів – саме суперечності між протилежними силами, інтересами, цінностями є рушійною силою конфлікту. *Закон переходу кількісних змін у якісні* розкриває спосіб еволюції та динаміки конфліктів, орієнтує на пошук закономірностей. Наприклад, невеликі щоденні непорозуміння між подружжям (кількісні зміни) можуть накопичуватися до певної критичної точки, після якої відбувається якісний стрибок – відкрита сімейна криза або рішення про розлучення.

Парні категорії діалектики – матерія і рух, час і простір, кількість та якість, одиничне і загальне, сутність та явище, зміст і форма – дозволяють визначити комплексний підхід до конфліктів.

Принцип історизму вимагає врахування конкретно-історичних умов виникнення та протікання конфлікту. Кожен конфлікт має унікальну історію,

пов'язану з конкретними культурними традиціями, соціально-економічними обставинами, політичною ситуацією, особливостями місця та часу. Те, що є нормальним способом вирішення конфлікту в одній культурі, може бути абсолютно неприйнятним в іншій.

Принцип об'єктивності є одним з найважливіших принципів наукової оцінки та вимагає від дослідника конфлікту мінімізувати вплив особистісних і групових інтересів, настанов, упереджень та інших проявів суб'єктивізму щодо процесу вивчення конфліктів і висновків. Конфліктолог, психолог чи юрист повинні безпристрасно та неупереджено аналізувати всі складові досліджуваних ознак, характеристик, властивостей конфлікту.

Принцип системності передбачає розгляд конфлікту як складної динамічної системи взаємопов'язаних елементів. Конфлікт повинен аналізуватися у сукупності всіх сполучень, параметрів, певних елементів характеристики, які знаходяться у взаємозв'язку та взаємозалежності один від одного та утворюють певну цілісність та єдність.

Принцип цілісності тісно пов'язаний з принципом системності і вимагає розглядати конфлікт як цілісне явище у взаємозв'язку з усіма складовими механізмами досліджуваного явища. Це означає аналіз рушійних сил конфлікту, їх виникнення, розвиток, взаємодію та взаємозв'язок, складових елементів, етапів розвитку, умов і факторів. Конфлікт – це не просто сума окремих інцидентів чи непорозумінь, це цілісна динамічна структура, де кожен елемент впливає на інші та визначається ними.

Принцип конкретності застосування конфліктологом того чи іншого методу повинно ґрунтуватися на встановленні максимально чітких меж головних параметрів конфліктного явища, яке вивчається. Кожен конфлікт має конкретних учасників з конкретними інтересами, конкретний предмет суперечки, конкретний соціальний контекст, конкретні часові рамки. Загальні теорії та моделі корисні, але вони мають застосовуватися з урахуванням конкретної специфіки кожної ситуації.

Принцип гнучкості вимагає, щоб застосування конфліктологом того чи іншого методу ґрунтувалося на розгляді об'єкта, предмета, процесу конфліктного явища щоразу з несподівано нової точки зору. Конфлікти мають властивість бути багатогранними та мінливими, тому ригідний, шаблонний підхід рідко буває ефективним.

Принцип детермінізму передбачає глибинний пошук причин конфлікту, виявлення факторів, що впливають на його виникнення та перебіг. Кожен конфлікт має свої причини – об'єктивні та суб'єктивні, явні та приховані, віддалені та безпосередні. У юридичній практиці це означає не просто констатацію факту правопорушення, але й розуміння глибинних психологічних, соціальних, економічних передумов протиправної поведінки.

Предмет та методологічні принципи психології конфлікту створюють потужний науковий інструментарій для професійної діяльності юристів та правоохоронців, дозволяючи їм вийти за рамки простої реєстрації правопорушень та розвивати глибокий, всебічний підхід до розуміння та вирішення конфліктних ситуацій.

Розуміння того, що конфлікт – це не просто зіткнення інтересів, а складний соціально-психологічний феномен з власними закономірностями розвитку, дозволяє фахівцям діяти більш ефективно, знаходити справді конструктивні рішення, що задовольняють інтереси всіх сторін та відновлюють порушену соціальну гармонію.

3. ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ТА ФУНКЦІЇ ПСИХОЛОГІЇ КОНФЛІКТУ

Одна з найважливіших проблем формального та змістовного розвитку конфліктології як науки полягає у вибудовуванні її функцій, тобто у з'ясуванні того, що саме пов'язує цю дисципліну з суспільством, з проблемами, що стоять перед ним, і наскільки цей зв'язок є складним та всеосяжним. Визначення функцій психології конфлікту багато в чому визначає її місце серед інших наук, її значення для розвитку знання про людське суспільство, її здатність відповідати на виклики сучасності.

Теоретичне вивчення природи конфліктів виходить далеко за межі простого академічного дослідження та набуває винятково важливого практичного значення.

Основні завдання психології конфлікту

Дослідження механізмів виникнення конфліктів передбачає вивчення базових психологічних процесів: мотиваційних конфліктів, емоційних реакцій, когнітивних спотворень, соціальних упереджень.

Створення типології та вивчення динаміки конфліктів дозволяє розробляти науково обґрунтовані класифікації, що мають пряме практичне застосування. Не всі конфлікти однакові, і це фундаментальна теза психології конфлікту. Розуміння того, що емоційні конфлікти, коли люди конфліктують через взаємну неприязнь або образи, потребують зовсім інших підходів, ніж раціональні суперечності інтересів, коли сторони борються за обмежений ресурс, допомагає фахівцям обирати адекватні стратегії втручання.

Аналіз соціальних та психологічних факторів конфліктів включає вивчення широкого спектру детермінант: економічної нерівності, культурних розбіжностей, індивідуальних особливостей особистості, когнітивних упереджень, історичних травм, політичних маніпуляцій. Це дозволяє розробляти комплексні програми профілактики конфліктів, що враховують багатофакторну природу конфліктної взаємодії.

Розробка методів прогнозування та діагностики конфліктної поведінки становить критично важливий напрямок досліджень для юридичної практики. Сучасні психодіагностичні методики дозволяють не просто реєструвати факти правопорушень після того, як вони сталися, але й виявляти латентні конфліктогенні фактори на ранніх стадіях їх формування, передбачувати потенційно небезпечні ситуації [13]. Особливої актуальності це набуває в роботі з груповою злочинністю, підлітковою делінквентністю, де своєчасна діагностика може запобігти ескалації конфліктної поведінки. Психологи розробляють спеціалізовані тести та опитувальники для виявлення схильності до агресивної поведінки у підлітків.

Створення технологій управління конфліктами виступає одним з пріоритетних завдань психології конфлікту та має пряме практичне застосування. Формування систем управління конфліктами в організаціях передбачає створення спеціальних структур та процедур для конструктивного вирішення суперечностей.

Особливого значення набувають медіативні практики, технології відновного правосуддя, альтернативні форми вирішення спорів, що дозволяють не просто карати правопорушника, але й відновлювати соціальну справедливість через глибоке порозуміння.

Прогнозування та попередження деструктивних конфліктів є надзвичайно важливим завданням сучасної правоохоронної системи, особливо в умовах високої соціальної динаміки та невизначеності. Йдеться про

принципово новий підхід – від реактивної моделі реагування на правопорушення після їх вчинення до проактивної стратегії превенції конфліктних ситуацій. Особливої гостроти це набуває в контексті протидії груповій злочинності, тероризму, масовим заворушенням. Здатність передбачати можливі сценарії розвитку конфлікту, оцінювати потенційні наслідки конфліктної взаємодії є критично важливою для превентивної роботи правоохоронних органів.

Розуміючи основні завдання психології конфлікту, логічно перейти до розгляду її функцій – тих ролей, які ця наука виконує у суспільстві та у житті окремих людей [6].

Пізнавальна функція психології конфлікту передбачає не просте накопичення наукових знань заради самих знань, але формування принципово нової парадигми розуміння соціальної взаємодії. Конфлікт розглядається не як патологія, не як щось виключно негативне, що має бути усунене будь-якою ціною, але як природний та неминучий механізм соціальної динаміки, що може мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки залежно від того, як з ним працювати. Пізнавальна функція полягає у формуванні наукового розуміння природи конфліктів, створенні теоретичних моделей, що пояснюють, чому та як виникають конфлікти, які фактори на них впливають, які закономірності їхнього розвитку існують.

Діагностична функція психології конфлікту виходить далеко за межі простої ідентифікації учасників конфлікту або встановлення формального предмета суперечки. Йдеться про глибокий психологічний аналіз причин конфліктної поведінки, вивчення індивідуально-психологічних особливостей учасників конфліктної взаємодії, виявлення прихованих мотивів, латентних інтересів, емоційних чинників, що підживлюють конфлікт.

Прогностична функція психології конфлікту набуває особливого значення в умовах високої соціальної динаміки, швидких змін, невизначеності майбутнього. Здатність передбачати можливі сценарії розвитку конфлікту, оцінювати потенційні наслідки конфліктної взаємодії, моделювати різні варіанти втручання та їхні результати є критично важливою для превентивної роботи правоохоронних органів, для стратегічного планування у сфері безпеки.

Корекційна функція психології конфлікту передбачає розробку складних стратегій практичного втручання у конфліктні ситуації, технологій їхнього вирішення та психологічного супроводу учасників конфліктів. Функція спрямована на практичне втручання в конфліктні ситуації з метою їх конструктивного вирішення або мінімізації деструктивних наслідків.

Регулятивна функція психології конфлікту полягає у формуванні норм, правил, стандартів поведінки в конфліктних ситуаціях, у розробці процедур та механізмів врегулювання конфліктів. Розробляються етичні кодекси для різних професій, що включають розділи про врегулювання конфліктів інтересів, професійні стандарти роботи медіаторів та конфліктологів, процедурні регламенти для розгляду скарг та суперечок в організаціях. Регулятивна функція забезпечує інституціоналізацію практик управління конфліктами, створення соціальних механізмів, що дозволяють вирішувати конфлікти цивілізовано, без насильства та руйнування.

Освітня функція психології конфлікту передбачає формування компетентностей у сфері управління конфліктами у широких верств населення, навчання людей конструктивним способам взаємодії в конфліктних ситуаціях.

Основні завдання та функції психології конфлікту створюють потужний науковий та практичний інструментарій для професійної діяльності,

забезпечуючи принципово новий, системний підхід до розуміння та вирішення складних соціально-психологічних конфліктів. Цей підхід дозволяє бачити за кожною судовою справою, за кожним правопорушенням живих людей з їхніми історіями, емоціями, потребами. Він допомагає не просто карати, але й розуміти, не просто судити, але й допомагати, не просто реагувати на проблеми, але й попереджати їх. Саме у цьому полягає справжня цінність психології конфлікту для сучасного суспільства, яке прагне до справедливості, миру та конструктивного співіснування.

4. МЕТОДИ ПСИХОЛОГІЇ КОНФЛІКТУ

Методи психології конфлікту становлять складну, багаторівневу систему наукового пізнання, що має виняткове важливе значення для юридичної та правоохоронної практики. Щоб глибоко розуміти конфліктні процеси та ефективно управляти ними, дослідники та практики мають у своєму розпорядженні цілий арсенал різноманітних підходів та інструментів. Кожен з методологічних підходів являє собою потужний інструментарій, що дозволяє не просто спостерігати за конфліктами, але й розкривати їхню внутрішню логіку, прогнозувати розвиток та знаходити конструктивні шляхи вирішення.

Сучасні умови суспільного життя вимагають від наукової діяльності інтенсивної взаємодії багатьох галузей знань, тому розмаїтість методів неминуче спричинила проблему вибору найбільш адекватних і перспективних з них для розв'язання спеціальних дослідницьких завдань.

Розрізняють універсальні та специфічні методи конфліктологічних досліджень. ***Універсальними є такі методи***, які застосовують у багатьох галузях наукового знання та які довели свою надійність через отримання однозначних результатів при багаторазовому використанні. Це ***індукція та дедукція*** як логічні прийоми міркування, ***спостереження та експеримент*** як способи збору емпіричних даних, ***бесіда та анкетування*** як інструменти отримання інформації від учасників конфлікту.

Спеціальні методи найчастіше використовують у конкретній науці та розроблені спеціально для вирішення специфічних завдань. ***Тестування особистісних характеристик*** за допомогою психологічних опитувальників або ***соціометрія*** для вивчення структури міжособистісних відносин у групі є прикладами таких спеціалізованих інструментів.

Функціональна диференціація методів конфліктологічного дослідження відбувається виходячи зі змісту пізнавальних і перетворювальних дій, які дослідник реалізує під час професійної взаємодії з предметом дослідження. Виокремлюють ***методи теоретичного дослідження*** предмета психології конфлікту, які спрямовані на побудову концептуальних моделей, розробку теорій, формулювання гіпотез. ***Методи емпіричного дослідження*** предмета забезпечують збір фактичного матеріалу через спостереження, експерименти, опитування. ***Методи аналізу, тлумачення та інтерпретації теоретичних та емпіричних даних дослідження*** дозволяють перетворити сирі дані у наукове знання, виявити закономірності, зробити обґрунтовані висновки.

Філософські методи забезпечують розуміння найбільш загальних закономірностей конфліктної взаємодії та задають концептуальні рамки для всього дослідження. ***Встановлення причинно-наслідкових зв'язків*** дозволяє виявляти глибинні детермінанти конфліктної поведінки, розуміти, чому саме виникла конкретна конфліктна ситуація.

Метод встановлення єдності та різниці між формою прояву та сутністю конфліктів допомагає бачити за зовнішніми проявами конфлікту його глибинну природу. Іноді конфлікт, що зовні виглядає як суперечка про конкретну річ, насправді є проявом глибших проблем у стосунках.

Аналіз конфліктів у розвитку, вивчення етапів їхньої ескалації та деескалації, також є важливим філософським методом. За допомогою методів філософського рівня визначаються найбільш загальні і суттєві характеристики конфлікту та феномену переговорів – їх природа, сутність, основні форми прояву, роль у суспільному житті.

Методи загально-наукового рівня включають аналіз, абстрагування, синтез, індукцію та дедукцію, які є фундаментальними логічними операціями будь-якого наукового дослідження.

Аналіз передбачає уявне розчленування конфлікту на складові елементи: хто є учасниками конфлікту, що є предметом суперечності, на якій стадії розвитку перебуває конфлікт, які емоційні стани переживають учасники, які стратегії поведінки вони обирають.

Після завершення аналітичного етапу дослідник здійснює ***синтез*** – об'єднує нові знання про окремі елементи у цілісну картину явища, формує інтегроване розуміння конфлікту у всій його складності.

Метод спостереження дозволяє фіксувати динаміку конфлікту в природних умовах, без штучного втручання дослідника. Психологи можуть спостерігати за поведінкою дітей на шкільному подвір'ї або на ігровому майданчику, щоб зрозуміти механізми виникнення конфліктів між дітьми різного віку.

Порівняльно-історичний метод допомагає виявляти спільні риси та відмінності конфліктів у різних культурах, історичних епохах, соціальних контекстах.

Статистичний метод сприяє вивченню великої кількості випадків і дозволяє завдяки отриманим статистичним даним встановити закономірності, взаємозалежності, зробити узагальнення.

Метод експертних оцінок заснований на використанні думки групи фахівців для прогнозування розвитку тих чи інших явищ, оцінювання рівнів латентних конфліктів, аналізу складних ситуацій, де немає достатньо об'єктивних даних. Основою якісної та кількісної оцінки об'єктивних і суб'єктивних чинників, які впливають на конфлікт, стає думка фахівців, що ґрунтується на їхньому професійному, науковому та практичному досвіді.

Метод картографування конфлікту являє собою візуальну техніку структурування складної конфліктної ситуації. Суть методу полягає у послідовному заповненні схематичної карти конфлікту, розділеної на кілька секторів залежно від кількості учасників. У центр карти заноситься основна проблема, що становить серцевину конфлікту, а в розділи – детальна інформація про кожного учасника: їхні інтереси, потреби, цінності, ресурси, які вони можуть використати у конфлікті, їхні союзники та опоненти, їхні стратегії поведінки. Візуалізація допомагає побачити точки дотику інтересів та можливі шляхи компромісу.

Комп'ютерний контент-аналіз текстів засобів масової комунікації є одним із сучасних методів відстежування моделей соціальної реальності, які транслюються масовими інформаційними та пропагандистськими джерелами. Метод передбачає систематичний аналіз великих масивів текстової інформації – газетних статей, телевізійних новин, постів у соціальних мережах – за допомогою спеціалізованого програмного

забезпечення. Дослідник може виявляти латентні конфлікти через аналіз частотності певних тем, тональності висловлювань, змін у риториці.

Соціометричний метод, винайдений американським вченим Джейкобом Морено, являє собою систему технічних засобів і процедур для аналізу соціально-емоційних зв'язків між індивідом і членами тієї групи, де він живе і працює [7]. Соціометричне вимірювання у конфліктології передбачає вивчення емоційно-психологічних зв'язків між людьми – хто кого любить або не любить, з ким хоче або не хоче взаємодіяти, кого обирає як лідера або відкидає. Соціальне макросередовище, тобто система суспільних відносин, є об'єктивною основою для виникнення тих чи інших взаємин особи з іншими членами групи, але мікросередовище конкретної групи посідає проміжне становище у відносинах особи й суспільства, воно ніколи не є пасивним, посилюючи або знижуючи вплив суспільства на особу. За допомогою соціометричних досліджень можна отримати зріз динаміки внутрішніх взаємин у групі, дати конкретну кількісну оцінку внутрішньогрупових і міжгрупових процесів спілкування, виявити характер психологічних взаємин, наявність лідерства, угруповань, конфліктних ситуацій.

Експериментальні методи дозволяють моделювати складні конфліктні ситуації в контрольованих умовах, що має принципове значення для розуміння причинно-наслідкових зв'язків у конфліктній поведінці. ***Лабораторні експерименти*** дають можливість створити стандартизовану ситуацію, де всі умови контрольовані, і спостерігати, як люди поводяться у конфлікті. ***Класичні дослідження***, такі як експерименти Стенлі Мілґрема про підпорядкування авторитету або експеримент Філіпа Зімбардо «Стенфордська в'язниця», показали, що звичайні люди можуть виявляти жорстоку поведінку під впливом ситуаційних факторів [5]. Інші дослідження показали, що люди в умовах анонімності, коли їхня особистість прихована, схильні до більш агресивної поведінки, ніж коли їх можна ідентифікувати. ***Природні експерименти*** проводяться в реальних умовах з контролем певних змінних, що робить їх більш екологічно валідними, хоча менш контрольованими.

Моделювання конфліктних ситуацій виступає потужним інструментом прогнозування та попередження протиправної поведінки, а також навчання фахівців. У практиці судово-психологічної експертизи моделювання допомагає реконструювати обставини злочину, розуміти психологічні механізми протиправних дій.

Діагностичні методи психології конфлікту становлять надзвичайно важливий напрямок дослідження, спрямований на виявлення конкретних характеристик конфліктної ситуації та її учасників. ***Психологічне тестування*** дозволяє виявляти індивідуально-психологічні особливості особистості, що можуть детермінувати конфліктну поведінку – рівень агресивності, емоційну стабільність, схильність до імпульсивної поведінки, копінг-стратегії, які людина використовує для подолання стресу.

Анкетування та інтерв'ювання як діагностичні методи набувають особливої значущості при зборі психологічної інформації в конфліктних ситуаціях.

Структуровані інтерв'ю використовуються для систематичного збору порівнянної інформації від різних учасників конфлікту – всім ставляться однакові запитання у тому самому порядку, що дозволяє порівнювати відповіді.

Глибинні, неструктуровані інтерв'ю дають можливість досліджувати особистий досвід людини, її суб'єктивне сприйняття конфлікту,

емоційні переживання, які часто неможливо зафіксувати за допомогою стандартизованих опитувальників.

Проєктивні методики дозволяють розкрити глибинні, неусвідомлювані аспекти психіки, що мають принципове значення для розуміння витоків конфліктної поведінки. Методики базуються на презентації людині неоднозначного стимулу – чорнильних плям у тесті Роршаха, незакінчених речень, які треба завершити, сюжетних картинок, до яких треба придумати історію [10]. Припускається, що людина проєктує свої внутрішні конфлікти, страхи, бажання, упередження на цей неоднозначний матеріал. У судово-психологічній експертизі такі методики можуть бути використані для діагностики психологічних травм, які може приховувати або не усвідомлювати людина, виявлення механізмів психологічного захисту, що спотворюють сприйняття реальності, розуміння справжніх мотивів протиправних дій, які людина може раціоналізувати або заперечувати. Наприклад, тест незакінчених речень може виявити приховану ворожість до певної соціальної групи, яку людина не визнає відкрито.

Примирні та арбітражні процедури використовують з метою практичного розв'язання конфліктів на різних соціальних рівнях. Вони допомагають мирно врегульовувати складні трудові конфлікти, що зайшли в безвихідь, коли переговори між роботодавцями та профспілками не дають результату і виникає загроза страйку.

Медіація як процедура вирішення спорів за участю нейтрального посередника набуває все більшого поширення у різних сферах. Медіатор не приймає рішення за сторони, на відміну від судді або арбітра, а допомагає їм самим знайти взаємоприйнятне рішення через структурований діалог. Медіатор створює безпечний простір для спілкування, допомагає сторонам чітко сформулювати свої інтереси, побачити перспективу іншої сторони, генерувати креативні варіанти рішення, оцінити їх та дійти згоди [9].

Переговори передбачають пряме спілкування між учасниками конфлікту для досягнення компромісу або взаємовигідного рішення без залучення третьої сторони. Ефективність переговорів залежить від готовності обох сторін до співпраці, рівня довіри між ними, наявності спільних інтересів, комунікативних навичок учасників [5].

Арбітраж використовується, коли сторони не можуть самостійно дійти згоди навіть за допомогою медіатора, і потребують авторитетного рішення третьої особи. Арбітр або арбітражна комісія вислуховують аргументи обох сторін, аналізують представлені докази та приймають обов'язкове рішення на основі аналізу фактів та застосування релевантних норм права чи професійних стандартів. Арбітраж може бути швидшим та менш формальним, ніж судове провадження, особливо у комерційних спорах, де сторони можуть обрати арбітрів з експертизою у специфічній галузі.

Психологічне консультування надає професійну допомогу учасникам конфлікту для подолання емоційних наслідків конфліктної взаємодії, розвитку навичок конструктивного спілкування, зміни деструктивних патернів поведінки. Психолог допомагає людині усвідомити свої емоції, зрозуміти їхні причини, навчитися керувати гнівом, тривожністю, образою. У випадку травматичних конфліктів, таких як насильство або глибока зрада довіри, психологічне консультування може включати роботу з посттравматичним стресом, відновлення відчуття безпеки та контролю над власним життям.

Групова терапія використовується для роботи з конфліктними колективами, коли проблема не зводиться до протистояння двох осіб, а стосується всієї групи. Учасники групової терапії мають можливість поділитися своїм досвідом конфліктної взаємодії, побачити, що їхні проблеми не унікальні, навчитися новим способам взаємодії через спостереження за іншими та через зворотний зв'язок від групи. Психотерапевт створює безпечний простір, де люди можуть експериментувати з новими формами комунікації, відпрацьовувати навички активного слухання, емпатії, конструктивного висловлювання своїх потреб.

Вимоги до методів психологічного дослідження є надзвичайно важливими для забезпечення якості наукових результатів та їхньої практичної цінності.

Об'єктивність означає, що висновки мають бути зроблені на основі достовірних даних, а не на основі припущень, особистих упереджень дослідника чи його бажання отримати певний результат.

Валідність – це можливість повноти дослідження, тобто чи справді методика вимірює те, що вона повинна вимірювати.

Надійність – це отримання однозначних, стабільних результатів за багаторазового контролю, тобто при повторному застосуванні методики до тієї самої людини в подібних умовах результати мають бути приблизно однаковими.

Специфічність – це відповідність певної методики тільки тому факту, процесу чи проблемі, які вивчаються, тобто методика має бути чутливою саме до цільового явища, а не реагувати на сторонні фактори.

Економічність – це розв'язання проблеми з найменшими витратами часу, засобів, зусиль, що особливо важливо у практичній роботі, де ресурси обмежені.

Методи психології конфлікту створюють потужний науковий та практичний інструментарій для професійної діяльності юристів та правоохоронців, забезпечуючи принципово новий, системний підхід до розуміння та вирішення складних соціально-психологічних конфліктів. Опанування цими методами дозволяє фахівцям не просто реагувати на правопорушення, але розуміти їхню психологічну природу, прогнозувати конфліктні ситуації, запобігати їм або вирішувати їх конструктивно, сприяючи не лише відновленню справедливості, але й зціленню соціальних ран, що завдають конфлікти.

5. МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ХАРАКТЕР ПСИХОЛОГІЇ КОНФЛІКТУ

Психологія конфлікту постає як надзвичайно складна, багатогранна наукова дисципліна, що формується на перетині різних наукових галузей, створюючи унікальний міждисциплінарний простір для глибокого розуміння соціальних взаємодій, механізмів людської комунікації та вирішення складних конфліктних ситуацій. Її особливість полягає саме у здатності інтегрувати знання з множини дисциплін для комплексного осмислення конфліктних явищ, що робить її особливо цінною для підготовки фахівців різних спеціальностей – від психологів та юристів до менеджерів та дипломатів.

Психологічні науки становлять фундаментальну основу для дослідження конфліктів, оскільки саме психологія досліджує внутрішні механізми, що керують людською поведінкою у складних ситуаціях.

Загальна психологія забезпечує розуміння базових психічних процесів, що лежать в основі конфліктної поведінки – сприйняття, мислення, емоції, мотивація.

Соціальна психологія розширює горизонти дослідження, розкриваючи механізми групової взаємодії, формування упереджень, динаміку міжгрупових конфліктів, комунікативні патерни, що впливають на виникнення та розвиток конфліктів. Знання про ефекти конформності – тенденцію людей підкорятися думці більшості або авторитету – допомагає розуміти, чому люди в групі можуть вчиняти дії, на які не наважилися б індивідуально [23].

Психологія особистості дозволяє здійснювати глибокий аналіз індивідуально-психологічних особливостей учасників конфліктної взаємодії, вивчаючи риси характеру, що впливають на схильність до конфліктів – агресивність, емоційну стабільність, рівень тривожності, імпульсивність, емпатію.

Вікова психологія розкриває специфіку конфліктної поведінки на різних етапах розвитку людини, що особливо важливо для роботи з неповнолітніми. Підлітковий вік характеризується підвищеною конфліктністю через кризу ідентичності – пошук відповіді на питання «Хто я?», прагнення до самоствердження, відокремлення від батьків, формування автономії.

Соціологічні науки привносять у дослідження конфліктів системний погляд на соціальні процеси, розглядаючи конфлікт не як індивідуальну патологію, а як явище, вкорінене у структурі суспільства.

Соціологія конфлікту розглядає конфлікт як природний механізм соціальної динаміки, детермінований складними соціально-економічними та культурними чинниками – соціальною нерівністю, культурними розбіжностями, конкуренцією за обмежені ресурси [27].

Соціологія девіантної поведінки вивчає механізми формування протиправної поведінки, соціальні фактори ризику – бідність, безробіття, руйнацію традиційних соціальних інститутів, маргіналізацію певних груп населення.

Юридичні науки становлять принципово важливу галузь міждисциплінарного дослідження конфліктів, оскільки саме право є традиційним механізмом регулювання соціальних конфліктів через систему норм та санкцій.

Юридична психологія досліджує психологічні аспекти правової реальності – як формується правосвідомість громадян, чому люди дотримуються або порушують закони, які психологічні механізми правопорушень існують, як працює система кримінальної юстиції з психологічної точки зору. Це забезпечує психологічне обґрунтування правових норм, допомагає законодавцям розробляти закони, що враховують психологічні особливості людської поведінки.

Кримінальна психологія вивчає особистість злочинця, психологію жертви, психологічні аспекти різних типів злочинів – від насильницьких до економічних. Знання про типові психологічні профілі різних категорій злочинців використовуються для складання психологічних портретів невстановлених злочинців, що допомагає слідству звузити коло підозрюваних.

Пенітенціарна психологія досліджує процеси ресоціалізації засуджених у місцях позбавлення волі, профілактику рецидиву, психологічні аспекти пенітенціарної системи. Розуміння внутрішніх конфліктів засуджених – між бажанням змінитися та впливом тюремної субкультури, між надією на

майбутнє та відчаєм від втрати свободи – допомагає розробляти ефективні програми психологічної корекції та підготовки до звільнення.

Філософські науки привносять у дослідження конфліктів глибокий методологічний та світоглядний вимір, піднімаючи фундаментальні питання про природу людини, суспільства, моралі.

Діалектика розглядає конфлікт як рушійну силу розвитку, механізм подолання соціальних суперечностей та виходу на новий рівень організації. З цієї точки зору конфлікт не є абсолютним злом, що має бути викоренене, а природною частиною еволюції будь-якої системи – індивіда, організації, суспільства.

Етичні концепції дозволяють аналізувати моральні аспекти конфліктної взаємодії, розкривати глибинні ціннісні підстави протиріч. Багато конфліктів виникають не через матеріальні інтереси, а через зіткнення фундаментальних цінностей – свободи та безпеки, справедливості та милосердя, індивідуалізму та колективізму.

Антропологічний підхід забезпечує розуміння культурних та цивілізаційних особливостей конфліктної поведінки, показуючи, як різні культури по-різному визначають, що таке конфлікт, які його прийнятні форми, які способи вирішення легітимні.

Економічні науки додають важливий вимір розуміння матеріальних основ конфліктів. ***Економіка злочинності*** досліджує економічні мотиви протиправної поведінки, розглядаючи злочин як своєрідну «раціональну» економічну діяльність, де людина зважує потенційні вигоди від злочину та можливі витрати у вигляді покарання. Розуміння цієї економічної логіки допомагає розробляти ефективніші стратегії превенції – не лише через посилення покарань, але й через зміну економічних стимулів, створення легальних альтернатив доходу.

Поведінкова економіка вивчає психологічні фактори економічної поведінки, що допомагає розуміти механізми економічних злочинів, таких як шахрайство, корупція, маніпулювання ринками. Люди часто приймають економічні рішення не раціонально, а під впливом когнітивних упереджень, емоцій, соціального тиску, і злочинці вміло експлуатують ці психологічні вразливості.

Педагогічні науки привносять у дослідження конфліктів важливий превентивний та корекційний вимір, оскільки саме освіта та виховання формують у людей навички конструктивної взаємодії.

Конфліктологія в освіті розглядає механізми попередження та вирішення конфліктів у навчальних колективах – між учнями, між учнями та вчителями, між батьками та школою.

Управління конфліктами в освітньому середовищі становить складну технологію, спрямовану на створення конструктивного комунікативного середовища, профілактику деструктивних форм взаємодії, таких як булінг, навчання дітей та молоді навичкам мирного вирішення суперечок, емоційного інтелекту, емпатії.

Медичні науки додають біологічний вимір до розуміння конфліктної поведінки, показуючи, як фізіологічні процеси впливають на психологічні стани та поведінку. ***Психіатрія*** досліджує психічні розлади, що можуть призводити до конфліктної та агресивної поведінки – розлади особистості, психози, афективні розлади. Розуміння цих клінічних станів критично важливе для судово-психіатричної експертизи, коли потрібно визначити осудність обвинуваченого.

Наркологія вивчає вплив психоактивних речовин – алкоголю, наркотиків – на поведінку, показуючи, як ці речовини знижують самоконтроль, посилюють імпульсивність та агресивність, спотворюють сприйняття реальності.

Нейронауки розкривають нейробіологічні механізми агресії, імпульсивності, прийняття рішень, показуючи, які структури мозку активуються під час конфліктної взаємодії, як працює мозок людини, схильної до насильства.

Сучасні виклики ставлять перед психологією конфлікту нові завдання, що вимагають розширення міждисциплінарних зв'язків. ***Кіберконфлікти*** – від кібербулінгу до кібервійн – вимагають інтеграції знань з інформаційних технологій для розуміння специфіки конфліктів у віртуальному просторі, де анонімність знижує соціальні бар'єри для агресивної поведінки, де інформація поширюється миттєво і може призводити до масштабних реальних наслідків. Психологи працюють разом з IT-спеціалістами над проблемою кібербулінгу, розробляючи програми превенції та інтервенції, що враховують як психологічні механізми булінгу, так і технічні особливості платформ соціальних мереж.

Екологічні суперечності – конфлікти через природні ресурси, зміну клімату, забруднення довкілля – вимагають співпраці з екологами для розуміння фізичних обмежень ресурсів, з економістами для аналізу розподілу вигоди та витрат від експлуатації природи, з політологами для розуміння геополітичних вимірів ресурсних конфліктів.

Міграційні проблеми – конфлікти між мігрантами та місцевим населенням, інтеграція біженців, міжкультурні непорозуміння – вимагають співпраці з демографами для розуміння масштабів та тенденцій міграції, з антропологами та культурологами для розуміння культурних відмінностей, з соціологами для аналізу процесів інтеграції та маргіналізації, з політологами для розуміння політичних аспектів міграційної політики. Лише міждисциплінарний підхід дозволяє розробляти ефективні інтеграційні програми для мігрантів, що враховують психологічні, соціальні, економічні та культурні виміри адаптації.

Показовим прикладом інтеграції міждисциплінарних підходів може слугувати ***практика відновного правосуддя***, де поєднуються психологічні знання про емоції, травми, процеси зцілення, соціологічні знання про соціальні зв'язки та громади, правові знання про процедури та норми, педагогічні технології навчання та виховання. У програмах відновного правосуддя медіатори допомагають жертвам та правопорушникам зустрітися для діалогу, де психологічні техніки активного слухання та емпатії поєднуються з юридичним розумінням відповідальності та відшкодування шкоди, де соціологічне розуміння громади використовується для залучення підтримки та контролю, де педагогічні принципи застосовуються для навчання правопорушника відповідальній поведінці.

ВИСНОВКИ. Психологія конфлікту як наукова дисципліна пройшла тривалий шлях розвитку від філософських роздумів стародавніх мислителів про природу боротьби та гармонії до сучасної міждисциплінарної галузі знань, що інтегрує досягнення психології, соціології, юриспруденції, економіки, медицини, педагогіки та інших наук. Еволюція поглядів на природу конфлікту – від сприйняття його виключно як деструктивного явища, зла, що має бути викоренене, до розуміння його конструктивного потенціалу як рушійної сили розвитку, механізму соціальних змін, можливості для зростання та навчання – відображає поглиблення наукових уявлень про складність людської природи та соціальних процесів. Сучасна психологія конфлікту надає потужний

інструментарій для розуміння, діагностики, прогнозування та вирішення конфліктних ситуацій у різних сферах людської діяльності – від сімейних суперечок до міжнародних криз.

Її методологічні принципи – об'єктивності, системності, історизму, детермінізму, розвитку – забезпечують об'єктивний та всебічний підхід до вивчення конфліктів, захищають від однобічності та упередженості. Різноманітні методи дослідження – спостереження, експерименти, опитування, тестування, соціометрія, контент-аналіз, моделювання – дозволяють вивчати конфлікти з різних точок зору, збирати різноманітні дані, перевіряти гіпотези. Методи втручання – медіація, переговори, арбітраж, психологічне консультування, групова терапія – дають можливість ефективно працювати з конфліктними ситуаціями різного рівня складності, від простих міжособистісних непорозумінь до складних багатосторонніх конфліктів з тривалою історією та глибокими коренями.

Розуміння психології конфлікту дозволяє не лише ефективніше вирішувати поточні проблеми, реагуючи на конфлікти після того, як вони вже виникли, але й розробляти превентивні стратегії, спрямовані на попередження деструктивних конфліктів та максимальне використання їх конструктивного потенціалу для особистісного та суспільного розвитку.

ТЕМА №2. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ КОНФЛІКТУ

1. Основні теоретико-методологічні підходи до визначення конфлікту та суперечності.
2. Структура конфлікту.
3. Причини виникнення конфліктів: потреби та інтереси як базові фактори.
4. Функції конфлікту: конструктивні та деструктивні.
5. Типологія та класифікація конфліктів.

1. ОСНОВНІ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КОНФЛІКТУ ТА СУПЕРЕЧНОСТІ

Щоб по-справжньому зрозуміти природу конфліктів та навчитися ефективно з ними працювати, необхідно передусім чітко усвідомити, що саме ми маємо на увазі, коли говоримо про конфлікт, та як різні наукові школи та напрями осмислювали це складне явище.

Конфлікт являє собою надзвичайно багатогранне соціально-психологічне явище, яке можна охарактеризувати як зіткнення протилежно спрямованих інтересів, цілей, потреб, цінностей або поглядів між двома або більше сторонами, що неодмінно супроводжується емоційною напругою та активними діями учасників, спрямованими на подолання наявних протиріч [21].

Іншими словами, ***конфлікт*** – це не просто різниця в думках чи інтересах, це активне протистояння, де сторони не лише усвідомлюють несумісність своїх позицій, але й діють, намагаючись реалізувати власні інтереси всупереч або за рахунок іншої сторони.

Важливо розрізняти поняття конфлікту та більш широке поняття суперечності, хоча ці терміни часто використовуються як синоніми, вони позначають дещо різні явища.

Суперечність – це взаємодія протилежних, взаємовиключних сторін, тенденцій, властивостей, процесів як всередині одного предмета або явища, так і між різними предметами або явищами, що є джерелом їх розвитку та змін. Суперечність є ширшим поняттям, яке може існувати у латентній, прихованій формі, не обов'язково переростаючи у відкритий конфлікт [21]. Наприклад, у будь-якій організації існує об'єктивна суперечність між прагненням керівництва максимізувати продуктивність праці та бажанням працівників мати комфортні умови праці та достатній відпочинок. Суперечність може існувати роками, не переростаючи у відкритий конфлікт, якщо сторони знаходять певний баланс інтересів. Однак за певних умов – наприклад, різке погіршення умов праці або зниження заробітної плати – ця латентна суперечність може трансформуватися у відкритий трудовий конфлікт з страйками та протестами.

Для глибшого розуміння природи конфлікту важливо чітко ***розрізняти поняття конфлікту та суперечності***, усвідомлювати їхнє співвідношення та різноманітність типів суперечностей.

Суперечності можна класифікувати за різними критеріями, але найбільш фундаментальним є поділ на три основні типи залежно від сфери їхнього існування.

Природні суперечності виникають між протилежними явищами в природі за об'єктивними природними законами, незалежно від волі та свідомості людей. Імунна система людини постійно перебуває в конфлікті з патогенними мікроорганізмами, які намагаються проникнути в організм та розмножитися, і цей природний конфлікт між захисними механізмами організму та зовнішніми загрозами безпосередньо визначає стан здоров'я

людини – якщо імунітет перемагає, людина здорова, якщо мікроорганізми беруть гору, людина хворіє. Об'єктивна суперечність, що не залежить від наших бажань чи переконань.

Суспільні суперечності, на відміну від природних, виникають між соціальними групами, інститутами, структурами та мають принципово свідомий, усвідомлений характер – люди розуміють, що їхні інтереси суперечать інтересам інших, і свідомо діють для реалізації власних інтересів. Конфлікт між великими технологічними корпораціями, що прагнуть монополізувати певні сегменти ринку, та молодими стартапами, що намагаються знайти своє місце і запропонувати інноваційні рішення, демонструє суперечність між різними бізнес-моделями, стратегіями, ресурсними можливостями, де обидві сторони цілком свідомо відстоюють свої інтереси, використовуючи різноманітні стратегії конкурентної боротьби – від інновацій та маркетингу до лобіювання вигідного законодавства чи спроб поглинання конкурентів.

Духовні суперечності стосуються різних систем цінностей, світоглядів, культурних традицій, релігійних переконань, етичних принципів. Дебати між прихильниками традиційної класичної освіти, що робить акцент на фундаментальних знаннях, живому спілкуванні вчителя та учня, глибокому вивченні класичних текстів, та адептами цифрових технологій в освіті, що наполягають на персоналізованому навчанні через штучний інтелект, інтерактивних платформах, геймифікації, відображають глибоку духовну суперечність щодо самої сутності, цілей і методів навчання в сучасному світі – що важливіше: передача усталених знань чи розвиток навичок самостійного пошуку інформації, формування критичного мислення чи засвоєння фактів, універсальна освіта чи індивідуальні траєкторії навчання.

Протягом історії розвитку наукової думки сформувалися ***різні підходи до розуміння природи конфлікту***, кожен з яких висвітлює певні аспекти цього складного явища та має практичне значення для різних сфер діяльності.

Функціоналістський підхід, представлений класичними працями видатних соціологів Талкотта Парсонса та Роберта Мертона, розглядає конфлікт як аномальне, патологічне явище, що порушує природну стабільність і гармонію соціальної системи [6]. Згідно з цим підходом, суспільство за своєю природою прагне до консенсусу та рівноваги, всі його елементи мають виконувати певні функції, що забезпечують цілісність та стабільність системи, а конфлікт є відхиленням, дисфункцією, що вимагає корекції та відновлення нормального функціонування. Ключовими поняттями цього підходу є ***дисфункція*** як порушення нормального функціонування соціальної системи, ***консенсус*** як загальна згода щодо основних цінностей та норм, що має панувати у здоровому суспільстві, та ***соціалізація*** як процес засвоєння індивідами норм та цінностей суспільства, що забезпечує їхню інтеграцію у систему.

Функціоналістський підхід означає необхідність сприймати конфлікти як сигнали про порушення нормального функціонування соціальної системи та зосереджуватися на відновленні порядку через формування, підтримання та захист чітких норм взаємодії. Наприклад, якщо в певному районі міста спостерігаються систематичні порушення правил дорожнього руху – водії масово ігнорують обмеження швидкості, паркуються у заборонених місцях, проїжджають на червоне світло – це свідчить про дисфункцію системи контролю за дотриманням правил, про те, що соціальні норми не працюють у цьому районі. З функціоналістської точки зору, правоохоронці мають не просто штрафувати порушників, але й проаналізувати системні причини цієї дисфункції та вжити заходів для відновлення правопорядку – можливо,

посилити патрулювання, встановити камери відеоспостереження, провести роз'яснювальну роботу з місцевими жителями, налагодити співпрацю з громадою. При роботі з конфліктами в закладі освіти шкільний психолог, керуючись функціоналістським підходом, має не лише врегулювати конкретні інциденти булінгу між учнями, але й проаналізувати системні причини цієї дисфункції та створити профілактичну систему через встановлення чітких правил спілкування між учнями, формування культури взаємоповаги, навчання педагогів виявляти ранні ознаки булінгу та ефективно втручатися.

Однак функціоналістський підхід має свої обмеження – він сприймає конфлікт виключно негативно, як патологію, ігноруючи його потенційно конструктивні функції, і тому наступні наукові школи запропонували альтернативний погляд.

Конфліктологічний підхід, розроблений німецько-британським соціологом Ральфом Дарендорфом і американським соціологом Льюїсом Козером, кардинально змінює погляд на роль конфлікту в суспільстві та людському житті [6]. Представники цього напряму розглядають конфлікт не як аномалію, а як нормальне, природне, неминуче явище, яке притаманне будь-якому суспільству та виконує важливі конструктивні функції для його розвитку. Ключовими поняттями конфліктологічного підходу є ***позитивні функції конфлікту*** як конструктивний вплив на розвиток особистості, групи чи суспільства, ***групова ідентичність*** як усвідомлення індивідами своєї належності до певної групи, що часто формується саме через протистояння з іншими групами, та ***соціальна інтеграція*** як процес об'єднання членів групи навколо спільних цілей, що може бути стимульована зовнішнім конфліктом.

Льюїс Козер у своїй класичній праці «Функції соціального конфлікту» детально обґрунтував **позитивні наслідки конфліктної взаємодії для соціальних систем**. По-перше, конфлікт виконує функцію встановлення групових кордонів – саме через протистояння з іншими групами люди чіткіше усвідомлюють свою групову приналежність, хто є «свій», а хто «чужий», які цінності та норми об'єднують групу. По-друге, конфлікт посилює внутрішньогрупову згуртованість – зовнішня загроза змушує членів групи об'єднуватися, подолати внутрішні розбіжності заради спільної мети захисту групових інтересів. По-третє, конфлікт виконує функцію вивільнення накопиченої напруги – відкрите вираження незадоволення та протесту запобігає накопиченню прихованої агресії, що могла б призвести до руйнівного вибуху. По-четверте, конфлікт стимулює інновації та соціальні зміни – необхідність протистояти опонентам або вирішувати протиріччя змушує сторони шукати нові підходи, розробляти креативні рішення, що може призвести до якісних змін у системі [31].

Конфліктологічний підхід означає можливість використання конфліктів як інструменту діагностики прихованих проблем та як стимулу для позитивних змін. Конфлікт між підлітком та батьками, замість того щоб сприйматися виключно як проблема, може стати основою для сімейної медіації, що допоможе всім членам сім'ї переглянути свої ролі, встановити здорові психологічні кордони, навчитися конструктивно висловлювати свої потреби та сприятиме психологічному дозріванню підлітка та розвитку більш зрілих, партнерських стосунків у сім'ї. Конфлікт між місцевою громадою та забудовником щодо планів будівництва торгового центру в зеленій зоні, де діти грають і літні люди відпочивають, хоча спочатку виглядає як суто негативне явище, може призвести до удосконалення містобудівного законодавства, формування механізмів захисту екологічних прав громадян, створення процедур обов'язкового

громадського обговорення великих будівельних проєктів, що в довгостроковій перспективі принесе користь всьому місту.

Діалектичний підхід до розуміння конфлікту, фундамент якого заклали видатні мислителі Карл Маркс і Георг Зіммель, базується на філософському принципі діалектичного протиріччя як фундаментальної рушійної сили будь-якого розвитку. Конфлікт у діалектичній парадигмі розглядається не як випадкова аномалія чи просто нормальне явище, а як *неминучий, необхідний результат єдності і боротьби протилежностей, що притаманні всім явищам реальності.*

Ключовими поняттями діалектичного підходу є ***діалектичне протиріччя*** як взаємодія протилежних, але невіддільних одна від одної тенденцій усередині єдиної системи, ***закон єдності та боротьби протилежностей*** як фундаментальний закон розвитку всього сущого, згідно з яким будь-який об'єкт чи процес містить у собі протилежні сили, боротьба яких веде до змін, та ***діалектичний синтез*** як виникнення якісно нового стану через подолання протиріччя на вищому рівні розвитку.

Діалектичний підхід означає необхідність виявляти базові, фундаментальні протиріччя, що лежать в основі конкретних конфліктів, та використовувати діалектичний аналіз для розуміння логіки розвитку ситуацій та прогнозування можливих сценаріїв. Протиріччя між правом приватної власності, що є фундаментальним принципом ринкової економіки, та суспільними інтересами, що вимагають обмеження індивідуальних прав заради загального блага, є класичним прикладом діалектичного протиріччя, що може проявлятися в безлічі конкретних конфліктів. Наприклад, конфлікти щодо примусового відчуження земельних ділянок для будівництва доріг, шкіл, лікарень є конкретними проявами цього базового протиріччя. Діалектичним синтезом, що знімає протиріччя на вищому рівні, стає законодавче закріплення складних механізмів балансу – визнання права держави на примусове відчуження за умови справедливої ринкової компенсації, публічного обґрунтування необхідності відчуження, можливості судового оскарження, альтернативних варіантів реалізації проєкту. Цей синтез не усуває протиріччя повністю – воно залишається і буде проявлятися в нових формах, але створює механізм його цивілізованого вирішення.

Психологічний підхід до розуміння конфліктів, представлений фундаментальними роботами таких видатних мислителів як Зигмунд Фройд, засновник психоаналізу, Карл Юнг, творець аналітичної психології, та Курт Левін, один з основоположників соціальної психології, зосереджується на внутрішньоособистісних процесах, несвідомих мотивах та психологічних механізмах, що лежать в основі конфліктної поведінки. Ключовими поняттями психологічного підходу є ***внутрішньоособистісний конфлікт*** як протиріччя між різними аспектами, потребами, цінностями всередині психіки однієї людини, ***несвідомі мотиви*** як приховані, не усвідомлювані самою людиною спонукання до певних дій, що часто є справжніми рушійними силами поведінки, та ***захисні механізми*** як несвідомі психологічні стратегії захисту психіки від тривоги, конфлікту, неприємної інформації [29].

Зигмунд Фройд розглядав конфлікт як фундаментальну характеристику людської психіки, що є результатом постійної боротьби між трьома структурами особистості.

Воно (Ід) – це несвідома частина психіки, сховище примітивних інстинктів, біологічних потягів, що діє за принципом задоволення, вимагаючи негайної реалізації бажань незалежно від реальності чи моральних норм.

Я (Его) – це раціональна, свідома частина особистості, що діє за принципом реальності, намагаючись задовольнити потреби Воно у безпечний, соціально прийнятний спосіб, враховуючи обмеження зовнішнього світу.

Над-Я (Супер-Его) – це інтерналізовані моральні норми, цінності, заборони, ідеали, що діють як внутрішній цензор, викликаючи почуття провини при порушенні норм.

Конфлікт між цими інстанціями є нормою людської психіки – наприклад, людина може відчувати сильний гнів до когось (Воно), розуміти, що фізична агресія неприйнятна (Я), і водночас відчувати провину навіть за саму думку про насильство (Над-Я) [29].

Психологічний підхід означає необхідність розуміти глибинні, часто несвідомі мотиви поведінки людей у конфліктних ситуаціях, бачити за зовнішніми проявами внутрішні психологічні процеси. При розслідуванні випадків домашнього насильства правоохоронці, які розуміють психологічні механізми віктимної поведінки жертви – заперечення серйозності насильства, раціоналізація та виправдання агресора, проекція провини на себе, травматичне прив'язання до кривдника – можуть правильно інтерпретувати поведінку жертви, яка може здаватися нелогічною: чому вона не йшла раніше, чому захищає агресора, чому не хоче давати свідчення. Розуміння цих механізмів допомагає будувати ефективну комунікацію з потерпілою, забезпечувати якісний збір доказів, надавати адекватну психологічну підтримку, оцінювати ризики та розробляти план безпеки.

Сучасна конфліктологія, інтегруючи досягнення різних наукових підходів, пропонує ***різноманітні визначення конфлікту***, що відображають різні грані цього багатовимірного явища.

Діяльнісне визначення трактує конфлікт як найбільш гострий спосіб вирішення значущих протиріч, що виникають у процесі взаємодії, який полягає у протидії суб'єктів конфлікту та супроводжується негативними емоціями з їхнього боку. Визначення підкреслює активний характер конфлікту – це не просто наявність протиріч, а активні дії сторін з їхнього вирішення на свою користь.

Процесуальне визначення розглядає конфлікт як динамічний процес, який починається тоді, коли одна сторона сприймає, що інша негативно впливає або збирається негативно вплинути на щось, що є важливим для першої сторони. Визначення звертає увагу на суб'єктивне сприйняття ситуації – конфлікт існує, якщо сторона вважає, що її інтересам загрожують, навіть якщо об'єктивно це не так.

Правове визначення характеризує конфлікт як протиборство сторін з протилежними або взаємовиключними правовими інтересами, що вирішується юридичними засобами в рамках встановлених законом процедур. Визначення важливе для юридичної практики, оскільки окреслює ті конфлікти, що підлягають правовому регулюванню та можуть бути вирішені через судову систему, арбітраж, медіацію.

Розуміння різних типів суперечностей та підходів до осмислення конфлікту має фундаментальне значення для практичної роботи з конфліктними ситуаціями. Кожен підхід висвітлює певні аспекти конфліктної реальності, і ефективний практик має володіти всім спектром цих підходів, вміти застосовувати їх залежно від конкретної ситуації. *Функціоналістський підхід* корисний, коли конфлікт справді є результатом дисфункції системи, порушення норм, і необхідно відновити порядок. *Конфліктологічний підхід* допомагає побачити конструктивний потенціал конфлікту, використати його як

каталізатор змін. *Діалектичний підхід* дозволяє розуміти глибинні протиріччя та логіку розвитку конфліктних процесів. *Психологічний підхід* розкриває внутрішні мотиви та емоційні механізми конфліктної поведінки. Синтез цих підходів створює об'ємне, багатовимірне розуміння конфліктів, що є основою для ефективної професійної діяльності у сфері управління конфліктами, медіації, правоохоронної роботи, психологічного консультування.

2. СТРУКТУРА КОНФЛІКТУ

Щоб ефективно працювати з конфліктами, необхідно розуміти їхню внутрішню будову, те, з яких елементів вони складаються та як ці елементи взаємодіють між собою.

Структура конфлікту являє собою сукупність стійких взаємозв'язків між основними елементами конфліктної ситуації, які забезпечують її цілісність, визначають специфіку розвитку та дають нам ключі до розуміння того, як саме конфлікт може розгортатися та як його можна врегулювати [21]. Розуміння структури конфлікту можна порівняти з розумінням анатомії людського тіла для лікаря – без знання того, де розташовані органи, як вони пов'язані, які функції виконують, неможливо діагностувати хворобу та призначити лікування. Так само і з конфліктом – без розуміння його структури ми блукаємо навпомацки, реагуючи лише на зовнішні прояви, не вбачаючи глибинних механізмів.

Структура конфлікту включає два основні виміри, що тісно переплітаються між собою.

Об'єктивна підструктура охоплює зовнішні, спостережувані елементи конфліктної ситуації – конкретних учасників з їхніми діями, матеріальні об'єкти суперечки, соціальні умови, в яких розгортається конфлікт.

Суб'єктивна підструктура стосується внутрішніх психологічних аспектів – сприйняття ситуації учасниками, їхні емоції, мотиви, цінності, переконання, інтерпретації подій. Ці дві підструктури нерозривно пов'язані – об'єктивні обставини впливають на суб'єктивне сприйняття, а суб'єктивне сприйняття визначає, як учасники будуть діяти в об'єктивній реальності.

Першим та найважливішим елементом структури конфлікту є його учасники – ті суб'єкти, які безпосередньо або опосередковано залучені до конфліктної взаємодії.

Основні учасники конфлікту, яких часто називають ***конфліктантами*** або ***опонентами***, – це активні сторони, які безпосередньо беруть участь у протиборстві, мають власні усвідомлені інтереси та здійснюють активні дії для їх досягнення, часто на шкоду інтересам іншої сторони. Це ті, хто перебуває в епіцентрі конфлікту, чиї інтереси безпосередньо зіштовхуються. Наприклад, у трудовому конфлікті основними учасниками є працівник, якого несправедливо, на його думку, звільнили, та роботодавець, який вважає, що мав законні підстави для звільнення. У сімейному конфлікті щодо розлучення основними учасниками є подружжя, які не можуть дійти згоди про розподіл майна та опіку над дітьми.

Однак конфлікти рідко обмежуються лише двома основними учасниками – зазвичай навколо центрального протистояння формується ціла екосистема інших акторів, що відіграють різноманітні ролі та суттєво впливають на перебіг подій.

Другорядні учасники конфлікту не беруть безпосередньої участі у протиборстві, але значно впливають на його розвиток, і розуміння їхніх ролей критично важливе для ефективного управління конфліктом.

Підбурювач – це та особа чи група, яка свідомо провокує конфлікт між іншими для досягнення власних прихованих цілей, залишаючись начебто осторонь самого конфлікту. Уявімо ситуацію в студентському гуртожитку, де двоє сусідів по кімнаті мають дрібні непорозуміння, але загалом уживаються. Третій здобувач, який хоче переселитися до їхньої кімнати, бо вона краща за його власну, починає систематично поширювати чутки, перекручувати слова одного в розмові з іншим, підкидати провокативні повідомлення, поки між сусідами не спалахує відкритий конфлікт, вони перестають спілкуватися і один з них просить переселення. Підбурювач досягає своєї мети – отримує можливість зайняти звільнену ліжко-місце, при цьому сам не фігуруючи як учасник конфлікту.

Посередник або медіатор – це нейтральна третя сторона, яка не має власного інтересу в предметі конфлікту та сприяє його конструктивному вирішенню через організацію діалогу між сторонами, допомогу у пошуку взаємоприйнятних рішень, зниження емоційної напруги. У тому ж прикладі з гуртожитком куратор групи чи психолог студентської служби можуть виступити посередниками, організувавши зустріч між конфліктуючими здобувачами, допомігши їм висловити свої претензії, зрозуміти один одного та знайти компроміс щодо правил спільного проживання.

Помічник або союзник – це особа чи група, яка свідомо підтримує одну зі сторін конфлікту, надаючи їй додаткові ресурси – інформаційні, матеріальні, емоційні, репутаційні. Якщо у конфлікті між здобувачем та викладачем щодо несправедливої, на думку здобувача, оцінки одногрупники активно підтримують здобувача, пишуть колективну скаргу, це робить його позицію сильнішою.

Організатор – це той, хто планує, координує та керує конфліктом, часто залишаючись у тіні, використовуючи інших як інструменти досягнення своїх цілей. У політичних конфліктах, наприклад, організатори можуть залишатися непомітними для широкої публіки, але саме вони розробляють стратегію, мобілізують ресурси, координують дії видимих лідерів.

Розуміння ролей усіх цих учасників критично важливе для ефективного врегулювання конфлікту. Якщо не виявити підбурювача, конфлікт може повторюватися знову і знову навіть після формального вирішення. Якщо не залучити потенційних посередників, сторони можуть застрягти у взаємних звинуваченнях без можливості діалогу. Якщо не враховувати союзників кожної зі сторін, можна недооцінити справжній баланс сил у конфлікті.

Важливою характеристикою учасників конфлікту є їхній ранг, що визначає масштаб їхніх можливостей, ресурсів та соціальний рівень, на якому відбувається конфлікт.

Опонент першого рангу – це окремий індивід, який відстоює виключно особисті, індивідуальні інтереси, діє від свого імені та несе особисту відповідальність за свої дії. Здобувач, який сперечається з викладачем щодо оцінки на іспиті, вважаючи, що його роботу недооцінили, є опонентом першого рангу – він захищає свій власний академічний інтерес, його дії не координуються з іншими здобувачами, він діє індивідуально.

Опонент другого рангу – це особа, яка представляє певну групу, виступає від її імені, відстоює групові інтереси, має мандат від групи на ведення переговорів або конфлікту. Представник профспілки у переговорах з адміністрацією підприємства щодо підвищення заробітної плати є опонентом другого рангу – він особисто може бути задоволений своєю зарплатою, але виступає від імені сотень чи тисяч працівників, які делегували йому право вести ці переговори.

Опонент третього рангу – це вже не окрема особа, а організаційна структура з власною внутрішньою ієрархією, розподілом ролей, формальними процедурами прийняття рішень. Два відділи великої компанії, які конфліктують щодо розподілу бюджету на наступний рік, є опонентами третього рангу – це не просто два менеджери сперечаються, а дві структури з десятками співробітників кожна, з власними інтересами, культурою, історією, де рішення приймаються колегіально або за певними процедурами.

Опонент четвертого рангу – це державні інституції з офіційними повноваженнями, правом застосування примусу, що діють у рамках законодавчо визначених процедур та представляють інтереси держави або широких верств суспільства. Антимонопольний комітет у конфлікті з великою корпорацією щодо порушення законодавства про конкуренцію є опонентом четвертого рангу – це державна інституція з владними повноваженнями, що може накладати штрафи, забороняти певні дії, звертатися до суду.

Ранг опонентів суттєво впливає на динаміку конфлікту, доступні стратегії врегулювання, баланс сил. Конфлікт між опонентами першого рангу може бути вирішений через пряме спілкування, взаємні поступки, посередництво нейтральної особи. Конфлікт між опонентами різних рангів часто характеризується асиметрією влади та ресурсів – наприклад, конфлікт між окремим громадянином (перший ранг) та державною установою (четвертий ранг) вимагає особливих механізмів захисту прав індивіда, оскільки баланс сил явно на боці держави.

Ще однією важливою характеристикою учасників конфлікту є їхній склад – як кількісний, так і якісний.

Кількісний склад учасників включає визначення точної кількості тих, хто безпосередньо бере участь у конфлікті на даний момент, а також оцінку мобілізаційного потенціалу – скільки людей потенційно можуть долучитися до конфлікту за певних обставин. У конфлікті між мешканцями міського району та місцевою владою щодо рішення закрити єдину школу в районі через оптимізацію мережі закладів освіти, активну участь можуть брати тридцять найбільш активних батьків, які організовують протести, збирають підписи, приходять на зустрічі з чиновниками. Але мобілізаційний потенціал набагато ширший – у разі ескалації конфлікту, наприклад, якщо влада застосує силу для розгону мирного протесту або оголосить про примусове закриття школи всупереч громадській думці, до протестів можуть долучитися всі двісті сімей, що мають дітей у цій школі, а також інші мешканці району, громадські організації, опозиційні політики. Розуміння мобілізаційного потенціалу важливе для прогнозування можливої ескалації конфлікту та вибору стратегії врегулювання.

Якісний склад учасників конфлікту охоплює їхні характеристики, що визначають специфіку конфліктної взаємодії – поведінкові патерни (схильність до агресії чи компромісу, імпульсивність чи виваженість), психологічні особливості (рівень емоційного інтелекту, стресостійкість, здатність до емпатії), ціннісні орієнтації, етичні принципи, культурні традиції.

Гомогенні (однорідні) групи учасників характеризуються подібністю за важливими параметрами – віком, освітою, соціальним статусом, культурним тлом, ціннісними орієнтаціями – що зазвичай сприяє внутрішній згуртованості групи, полегшує комунікацію та координацію дій, але може призводити до групового мислення та нездатності побачити альтернативні точки зору. Група здобувачів одного курсу, що протестує проти несправедливих, на їхню думку, екзаменаційних вимог, є гомогенною – всі приблизно одного

віку, з подібним досвідом, розуміють один одного з півслова, швидко досягають консенсусу про спільні дії.

Гетерогенні (різнорідні) групи учасників включають людей з різним тлом, досвідом, ціннісними орієнтаціями, що може ускладнювати внутрішню координацію та досягнення згоди всередині групи, але водночас робить групу більш гнучкою, здатною бачити проблему з різних точок зору, генерувати більш креативні та всебічні рішення, знаходити компромісні варіанти, прийнятні для різних підгруп. Коаліція громадських організацій, що борються за екологічні права, може включати молодих активістів з радикальними поглядами, представників середнього класу, що турбуються про здоров'я своїх дітей, науковців-екологів, що оперують фактами та дослідженнями, юристів, що знають процедури та законодавство. Така гетерогенність може створювати напруження всередині коаліції щодо вибору тактики – одні хочуть прямих акцій та громадянської непокори, інші віддають перевагу судовим позовам та лобіюванню змін у законодавстві, – але водночас робить коаліцію сильнішою, бо вона може діяти одночасно на різних фронтах, звертатися до різних аудиторій, використовувати різноманітні стратегії.

Наступним критично важливим елементом структури конфлікту є його об'єкт та предмет, розрізнення яких часто викликає плутанину, але є принципово важливим для розуміння суті конфлікту.

Об'єкт конфлікту – це конкретна матеріальна або нематеріальна цінність, благо, ресурс, на володіння, контроль або використання якого претендують учасники конфлікту. [13]

Об'єкт характеризується певними властивостями, що роблять його потенційним джерелом конфлікту.

По-перше, це дефіцитність – об'єкт існує в обмеженій кількості, його не вистачає для повного задоволення потреб усіх зацікавлених сторін.

По-друге, це необхідність або бажаність використання об'єкта кількома сторонами одночасно або його розподілу між сторонами.

По-третє, це неможливість або небажаність сторін відмовитися від претензій на об'єкт або знайти повноцінну заміну.

За можливістю розподілу об'єкти конфліктів можна класифікувати на кілька типів, що має практичне значення для вибору стратегії врегулювання.

Неподільні об'єкти – це ті блага чи ресурси, що за своєю природою або соціальними нормами можуть належати виключно одній стороні, їх розділення або спільне використання неможливе або позбавлене сенсу. Посада генерального директора компанії є класичним прикладом неподільного об'єкта – не може бути двох генеральних директорів одночасно (хоча формально можлива модель співдиректорів, вона рідко буває ефективною), тому конфлікт двох претендентів на цю посаду за визначенням є грою з нульовою сумою – виграш одного означає програш іншого.

Частково подільні об'єкти – це ті ресурси, що можуть бути розподілені між сторонами у певних пропорціях, хоча таке розділення може зменшувати цінність для кожної зі сторін порівняно з володінням цілим об'єктом. Бюджетні кошти, що розподіляються між різними відділами організації або між різними соціальними програмами держави, є частково подільними – можна дати шістдесят відсотків одному відділу та сорок іншому, або розділити порівну, критерії справедливості можуть дискутуватися, але сам розподіл технічно можливий.

Спільні об'єкти – це такі блага або ресурси, що можуть використовуватися всіма зацікавленими сторонами одночасно без шкоди для

інших або без суттєвого зменшення цінності для кожного. Бібліотека університету є прикладом спільного об'єкта – тисячі здобувачів можуть користуватися нею одночасно (в межах фізичної місткості приміщення та кількості примірників книг), використання бібліотеки одним здобувачем не позбавляє можливості інших користуватися нею. Конфлікти щодо спільних об'єктів зазвичай стосуються не володіння, а правил доступу, режиму використання, пріоритетів – наприклад, здобувачі можуть конфліктувати щодо того, чи має бібліотека працювати до пізньої ночі або закриватися о шостій вечора, чи мають деякі категорії здобувачів (наприклад, магістри) пріоритет у доступі до рідкісних книг.

Якщо об'єкт конфлікту – це «про що» конфліктують, то предмет конфлікту – це «через що саме» конфліктують щодо цього об'єкта, яка конкретна суперечність або розбіжність є безпосередньою причиною протиборства.

Предмет конфлікту – це та конкретна суперечність в інтересах, цінностях, поглядах, очікуваннях сторін щодо об'єкта, що робить їхні позиції несумісними та призводить до конфронтації. Предмет може бути ***явним,*** усвідомленим та відкрито артикульованим усіма сторонами, або ***прихованим***, неусвідомлюваним або свідомо маскованим [21]. Більше того, предмет конфлікту може змінюватися в процесі його розвитку – конфлікт, що розпочався з одного предмета суперечності, може трансформуватися та набути зовсім іншого змісту.

Розглянемо приклад конфлікту подружжя щодо домашніх обов'язків, що є надзвичайно поширеним типом сімейних конфліктів. Об'єктом конфлікту є домашня робота як така – готування їжі, прибирання, догляд за дітьми, походи за покупками, всі ті численні справи, що мають бути виконані для підтримання функціонування домогосподарства. Явним предметом конфлікту є розбіжності в уявленнях сторін про справедливий розподіл цієї роботи – дружина вважає, що вона виконує левову частку домашніх обов'язків, тоді як чоловік робить набагато менше, хоча обоє працюють повний робочий день, тому розподіл несправедливий і має бути переглянутий на користь більшої рівності. Чоловік може вважати, що він вже робить свою справедливу частку, враховуючи, що він займається певними «чоловічими» справами, як ремонт, виносить сміття, або що його робота фізично важча або приносить більший дохід, тому справедливо, що дружина бере на себе більше домашніх обов'язків.

Однак прихованим, глибшим предметом конфлікту може бути зовсім інше – не стільки про конкретні години, проведені за миттям посуду чи прибиранням, скільки про владу та контроль у стосунках, про взаємну повагу та визнання внеску кожного, про гендерні ролі та очікування. Для дружини справжня проблема може полягати не в тому, що вона витрачає на дві години більше на тиждень на домашні справи, а в тому, що вона відчуває себе невидимою, недооціненою, що її праця сприймається як належне, що чоловік не бачить та не цінує її внесок у спільне життя. Для чоловіка реальна проблема може бути в тому, що він відчуває себе атакованим, недостатньо хорошим, що його зусилля не визнаються, що від нього постійно чогось вимагають. Якщо працювати лише з явним предметом конфлікту – створити детальний графік домашніх обов'язків, розподілити їх порівну за годинами – можна не вирішити справжньої проблеми, і конфлікт спалахне знову з іншого приводу, бо глибинна суперечність про повагу, визнання та владу залишиться невирішеною.

Останнім важливим елементом структури конфлікту є його ***середовище*** – сукупність зовнішніх умов, факторів, обставин, що оточують конфлікт та

суттєво впливають на його виникнення, розвиток, гостроту та можливості врегулювання.

Середовище конфлікту можна аналізувати на двох рівнях. ***Мікросередовище*** включає найближче, безпосереднє оточення конфлікту – ті конкретні умови, в яких перебувають учасники та які безпосередньо впливають на їхню взаємодію. У організаційному конфлікті між двома співробітниками мікросередовищем буде організаційна культура компанії – чи заохочується там відкрите обговорення розбіжностей чи люди звикли замовчувати проблеми, стиль керівництва – чи керівник сприяє діалогу та конструктивному вирішенню конфліктів чи ігнорує їх, сподіваючись, що вони розчиняються самі, система оцінки та винагороди – чи створює вона конкуренцію між співробітниками чи заохочує співпрацю, неформальні стосунки в колективі – чи існують групи підтримки, чи є медіатори, які можуть допомогти.

Макросередовище охоплює ширший соціальний, економічний, політичний, культурний контекст, в якому відбувається конфлікт. Економічна ситуація в країні може суттєво впливати на конфлікти – в умовах економічної кризи, зростання безробіття, інфляції конфлікти загострюються, оскільки люди борються за зменшені ресурси, відчувають більший стрес, менш толерантні до розбіжностей. Правова система визначає легальні рамки конфлікту – які дії дозволені, які заборонені, які механізми вирішення спорів доступні, наскільки ефективно працюють суди та правоохоронні органи. Культурні норми та цінності суспільства визначають, які конфлікти вважаються прийнятними, які табуюються [32], які стратегії поведінки в конфлікті схвалюються, а які засуджуються. У культурах з високою цінністю гармонії та збереження обличчя прямі конфронтації можуть уникатися, конфлікти розвиваються прихованими шляхами, тоді як у культурах, де цінується прямота та відкритість, конфлікти можуть бути більш відкритими та інтенсивними, але легше піддаватися врегулюванню через пряме обговорення.

Розуміння всіх елементів структури конфлікту – учасників з їхніми рангами, ролями, складом, об'єкта та предмета конфлікту з їхніми явними та прихованими вимірами, середовища з його мікро- та макрорівнями – дає нам об'ємне, багатовимірне бачення конфліктної ситуації. Це розуміння є основою для ефективної діагностики конфлікту, прогнозування його можливого розвитку, вибору адекватних стратегій втручання. Фахівець, який аналізує конфлікт структурно, може виявити ключові точки впливу – можливо, залучення певного учасника як медіатора змінить динаміку, можливо, розкриття прихованого предмета конфлікту дозволить знайти рішення, яке задовольнить глибинні потреби сторін, можливо, зміна елементів мікросередовища знизить інтенсивність конфлікту. Без структурного аналізу ми ризикуємо застрягти на поверхні, вирішуючи симптоми замість причин, що неминуче призведе до повторення конфліктів.

3. ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ: ПОТРЕБИ ТА ІНТЕРЕСИ ЯК БАЗОВІ ФАКТОРИ

Необхідно розуміти не лише структуру конфліктів, але й те, чому та як вони виникають, які фактори їх породжують та запускають. Тут критично важливо розрізняти два поняття, які часто плутають – причину конфлікту та привід конфлікту, оскільки це розрізнення має фундаментальне значення для правильної діагностики та вибору адекватної стратегії втручання.

Причина конфлікту – це явище, процес або фактор, дія якого закономірно, з високою вірогідністю викликає виникнення конфліктної

ситуації, створює об'єктивні передумови для протиріч між сторонами. Причини мають глибинний, фундаментальний характер, вони можуть існувати тривалий час у латентному стані, поступово накопичуватися та загострюватися, створюючи все більшу напругу в стосунках або в соціальній системі.

Привід конфлікту – це конкретна подія, інцидент, який безпосередньо спричиняє початок відкритого протистояння, переводить конфлікт з латентної фази у відкриту. Привід часто має випадковий, ситуативний характер і може здаватися незначним, непропорційно малим порівняно з інтенсивністю конфлікту, що за ним слідує, але саме він є тією іскрою, що запалює порох накопичених суперечностей.

Розрізнення причини та приводу можна проілюструвати класичною метафорою: якщо конфлікт – це пожежа, то причини – це сухе листя, дерев'яні конструкції, бензин, все те легкозаймисте, що накопичувалося роками, а привід – це іскра чи сірник, що підпалює цей матеріал. Можна загасити іскру, але якщо легкозаймистий матеріал залишиться, наступна іскра неминуче призведе до пожежі. Так само можна врегулювати конкретний інцидент, що спровокував відкритий конфлікт, але якщо глибинні причини не усунуті, конфлікт спалахне знову з іншого приводу. Наприклад, у сімейному конфлікті приводом може бути те, що чоловік прийшов додому п'ятнадцятьма хвилинами пізніше обіцяного і не попередив дружину, що викликало її гнівний вибух та серйозну сварку. Але причиною конфлікту є не ці п'ятнадцять хвилин запізнення, а накопичене роками відчуття дружини, що чоловік не поважає її час, не цінує її зусилля, не вважає за потрібне враховувати її в своїх планах, що проявлялося в безлічі дрібних епізодів протягом років. Запізнення на п'ятнадцять хвилин – це просто крапля, що переповнила чашу терпіння.

Причини конфліктів можна класифікувати за різними критеріями, але найбільш фундаментальним є розрізнення об'єктивних та суб'єктивних причин.

Об'єктивні причини конфліктів – це ті фактори, що існують незалежно від волі, бажань, сприйняття конкретних людей, що є характеристиками соціальної ситуації, системи, структури. Вони пов'язані з реальними обставинами життя, діяльності, організації соціальної взаємодії. Одна з найпоширеніших об'єктивних причин конфліктів – це ***обмеженість ресурсів***, ситуація, коли наявні в розпорядженні системи ресурси об'єктивно не можуть повною мірою задовольнити потреби та запити всіх зацікавлених сторін, що неминуче створює конкуренцію та потенціал для конфліктів.

Ресурси можуть бути різної природи. ***Матеріальні ресурси*** – це фінанси, обладнання, приміщення, сировина, все те, що має фізичне втілення та обмежене в кількості. У компанії з обмеженим бюджетом два відділи можуть конфліктувати щодо розподілу коштів на закупівлю нового обладнання – об'єктивно грошей не вистачає для задоволення потреб обох відділів повною мірою, тому виникає конкуренція.

Нематеріальні ресурси також можуть бути обмеженими та ставати причиною конфліктів. Час – це універсальний обмежений ресурс, якого завжди всім не вистачає. У сімейному житті конфлікти між батьками та дітьми часто виникають саме через обмеженість часу – батьки працюють, зайняті, дітям бракує їхньої уваги, і цей об'єктивний дефіцит часу стає причиною образ та напруження. Інформація та знання також є обмеженими ресурсами – не всі мають рівний доступ до важливої інформації, і ця асиметрія може породжувати конфлікти [28].

Організаційні ресурси – влада, статусні позиції, можливості впливу на прийняття рішень – також обмежені в будь-якій соціальній системі. В

університеті обмежена кількість адміністративних посад, що дають владу та вплив, тому конкуренція за ці позиції може призводити до конфліктів між викладачами або між кафедрами.

Соціальна нерівність є ще однією фундаментальною об'єктивною причиною конфліктів, що виявляється у нерівномірному розподілі ресурсів, можливостей, прав, привілеїв між різними соціальними групами.

Економічна нерівність – значні відмінності у доходах, багатстві, рівні життя між людьми чи групами – створює потужне джерело соціальної напруги. Коли розрив між багатими та бідними стає надто великим, коли люди бачать, що інші живуть у розкоші, тоді як самі ледве зводять кінці з кінцями, це породжує почуття несправедливості, заздрості, обурення, що може вибухнути соціальними конфліктами – від трудових страйків до масових протестів.

Політична нерівність – нерівний доступ різних груп до прийняття рішень, до політичної влади, до механізмів впливу на державну політику – також є джерелом конфліктів. Якщо певні групи населення систематично виключені з політичного процесу, якщо їхні голоси не чують, їхні інтереси не враховуються, вони можуть вдаватися до позасистемних форм протесту, що призводить до конфліктів з владою.

Статусна нерівність – відмінності у престижі, соціальному визнанні, повазі, що надаються різним позиціям чи групам – може породжувати конфлікти, навіть коли матеріальні умови порівняно рівні. Професії, що вважаються менш престижними, можуть конфліктувати з престижними професіями не стільки через зарплату, скільки через відчуття неповаги та недооцінки їхнього внеску.

Структурні фактори – недоліки в організаційній будові, в системі ролей, процедур, комунікаційних каналів – також можуть бути об'єктивними причинами конфліктів [30].

Функціональна взаємозалежність, коли робота одного підрозділу залежить від якості та своєчасності роботи іншого, створює потенціал для конфліктів – якщо один не виконує свої обов'язки вчасно або якісно, інший не може виконати свої, що породжує взаємні претензії. У виробничому ланцюжку, якщо відділ постачання затримує доставку матеріалів, виробничий відділ не може вчасно виконати замовлення, що створює напруження між цими підрозділами.

Дефекти організаційної структури – нечіткість у розподілі повноважень та відповідальності, дублювання функцій, розмитість зон відповідальності – створюють об'єктивні підстави для конфліктів. Якщо незрозуміло, хто за що відповідає, різні люди можуть вважати, що певне завдання належить до компетенції іншого, що призводить до того, що завдання не виконується, або навпаки, кілька людей намагаються виконувати одне завдання, конфліктуючи через різні підходи.

Процедурні недоліки – відсутність чітких правил та процедур для певних ситуацій, несправедливі або неефективні процедури, що існують – також породжують конфлікти. Якщо в організації немає чіткої процедури розгляду скарг працівників, вони можуть відчувати себе безсилими, що накопичує напругу.

Інформаційні фактори становлять особливу категорію об'єктивних причин конфліктів в сучасному інформаційному суспільстві.

Дефіцит інформації – ситуація, коли сторони не мають достатньої або точної інформації про наміри, можливості, обмеження один одного – призводить до того, що вони змушені діяти в умовах невизначеності, роблячи

припущення, які часто виявляються хибними, що породжує непорозуміння та конфлікти. Якщо керівництво не інформує працівників про причини певних організаційних змін, працівники можуть вигадувати свої версії, часто гірші за реальність, що породжує паніку та опір.

Інформаційне перевантаження – надмір інформації, коли людина фізично не здатна обробити весь обсяг даних, що на неї звалюється – також створює проблеми, оскільки важливі сигнали тонуть у шумі, комунікація стає неефективною.

Неадекватність інформації – ситуація, коли інформація є, але вона застаріла, неповна, спотворена, упереджена – може призводити до того, що сторони діють на основі хибних даних, що неминуче веде до конфліктів.

Недовіра до джерел інформації – скептицизм щодо достовірності тих, хто надає інформацію – робить комунікацію неефективною, навіть якщо інформація об'єктивно точна, бо сторони їй не вірять.

Суб'єктивні причини конфліктів, на відміну від об'єктивних, пов'язані з індивідуальними характеристиками людей, їхнім сприйняттям, інтерпретаціями, психологічними особливостями, ціннісними орієнтаціями. Навіть за відсутності об'єктивних підстав для конфлікту суб'єктивні фактори можуть його спровокувати, і навпаки, за наявності об'єктивних причин суб'єктивні фактори можуть або посилити конфлікт, або запобігти його ескалації.

Психологічна несумісність між людьми є однією з найпоширеніших суб'єктивних причин міжособистісних конфліктів. Вона може проявлятися на різних рівнях.

Несумісність темпераменту виникає, коли люди з дуже різними типами нервової системи змушені тісно взаємодіяти – наприклад, холерик з його швидкими реакціями, енергійністю, схильністю до різких емоційних вибухів може постійно дратувати флегматика з його повільністю, врівноваженістю, інертністю, і навпаки, флегматик може здаватися холерику нестерпно млявим та байдужим.

Ціннісні розбіжності – фундаментальні відмінності в тому, що люди вважають важливим, правильним, гідним поваги – можуть робити співпрацю дуже складною. Людина, для якої найвищою цінністю є чесність та прямота, може постійно конфліктувати з колегою, який цінує дипломатичність та здатність йти на компроміси, сприймаючи його поведінку як лицемірство.

Відмінності у когнітивних стилях – у тому, як люди сприймають інформацію, обробляють її, приймають рішення – також можуть бути джерелом непорозумінь. Людина з аналітичним, систематичним когнітивним стилем, що любить деталі, факти, логічні схеми, може не розуміти та недооцінювати колегу з інтуїтивним, цілісним стилем, що оперує образами, метафорами, бачить загальну картину, але часто нехтує деталями.

Особистісні особливості, що роблять людину більш схильною до конфліктної поведінки, є ще одним важливим суб'єктивним фактором.

Агресивність як стійка риса особистості – схильність реагувати на фрустрацію, загрозу, навіть на нейтральні ситуації атакуючою, ворожою поведінкою – очевидно робить людину конфліктогенною, вона постійно провокує конфлікти своєю різкістю, нападами, звинуваченнями.

Імпульсивність – нездатність контролювати свої емоційні реакції, схильність діяти під впливом миттєвого імпульсу без обдумування наслідків – призводить до того, що людина може сказати чи зробити щось образливе в пориві емоцій, що спровокує конфлікт, про який потім пошкодує.

Нетерпимість до критики – сприйняття будь-якого зауваження чи зворотного зв'язку як особистої образи, нападу на свою гідність – робить людину дуже складною для конструктивної взаємодії, бо з нею неможливо обговорити проблеми без того, щоб вона не образилася та не перейшла в контратаку.

Завищена самооцінка – переоцінка власних здібностей, заслуг, значущості – призводить до нереалістичних очікувань визнання, винагороди, поваги, і коли реальність не відповідає цим очікуванням, людина відчуває себе недооціненою та несправедливо обійденою, що породжує конфлікти з оточуючими.

Комунікативні бар'єри – перешкоди в процесі передачі та сприйняття інформації між людьми – є надзвичайно важливою суб'єктивною причиною конфліктів, оскільки більшість конфліктів містить елемент непорозуміння, викривлення або нерозуміння повідомлень.

Семантичні бар'єри виникають, коли люди використовують одні й ті самі слова, але вкладають у них різний зміст, що призводить до того, що вони думають, що говорять про одне й те саме, але насправді обговорюють різні речі. Слово «справедливість» може означати для однієї людини «кожному порівну», для іншої – «кожному за його заслугами», для третьої – «кожному за його потребами», і якщо вони не усвідомлюють цих різних тлумачень, їхня дискусія про справедливий розподіл ресурсів може бути абсолютно безплідною.

Технічні бар'єри – проблеми з каналами зв'язку, шум, спотворення сигналу – в епоху цифрової комунікації можуть здаватися менш важливими, але насправді залишаються значущими. Повідомлення, надіслане електронною поштою, може потрапити в спам, не бути прочитаним вчасно, бути зрозумілим не так через відсутність невербальних сигналів, що супроводжують усне спілкування.

Психологічні бар'єри – упередження, стереотипи, емоційні реакції, що спотворюють сприйняття повідомлення – можуть бути дуже потужними. Якщо у мене є негативний стереотип щодо певної групи, до якої належить моя співрозмовниця, я можу інтерпретувати її нейтральні слова як ворожі, бо очікую від неї ворожості. Якщо я відчуваю сильні емоції – гнів, страх, образу – під час розмови, моє сприйняття спотворюється, я чую не те, що насправді каже інша людина, а те, що підтверджує мої емоції.

Соціокультурні бар'єри виникають через відмінності в культурних нормах, традиціях, стилях комунікації між людьми з різних культурних тл. У деяких культурах пряме «ні» вважається грубістю, і люди використовують завуальовані форми відмови, тоді як представники інших культур, звиклі до прямоти, можуть не зрозуміти цих натяків і вважати, що людина погодилася, що призводить до непорозумінь та конфліктів.

Когнітивні моделі – різні способи сприйняття, інтерпретації та осмислення реальності, що використовують люди – також можуть бути суб'єктивною причиною конфліктів. Те, що одна людина сприймає як проблему, що вимагає негайного вирішення, інша може взагалі не помічати або вважати несуттєвим. Те, що для однієї людини є очевидним рішенням проблеми, для іншої може здаватися абсурдом. Ці відмінності в когнітивних моделях не обов'язково означають, що хтось правий, а хтось неправий – просто люди бачать світ по-різному, і якщо вони не усвідомлюють цих відмінностей, не намагаються зрозуміти перспективу один одного, це породжує конфлікти.

Емоційно-афективний фон – загальні емоційні стани, настрої, що переживає людина – суттєво впливає на її схильність до конфліктів. Людина у стані стресу, втоми, депресії, тривожності стає більш дратівливою, менш

толерантною, швидше інтерпретує нейтральні ситуації як загрозливі, легше «вибухає» через дрібниці. Тому конфлікти частіше виникають та загострюються в періоди високого емоційного напруження – під час кризових ситуацій, після травматичних подій, в умовах хронічного стресу.

Глибоко розуміючи причини конфліктів, ми не можемо оминути фундаментальні рушійні сили людської поведінки – потреби та інтереси, що є базовими факторами виникнення будь-яких конфліктів.

Потреба – це об'єктивна необхідність організму людини в певних умовах життя, що суб'єктивно відчувається як відчуття нестачі, дискомфорту, напруження, що спонукає до дій, спрямованих на задоволення цієї потреби. Потреби є об'єктивними в тому сенсі, що вони укорінені в біологічній та соціальній природі людини – ми об'єктивно потребуємо їжі, води, сну, безпеки, соціальних зв'язків незалежно від того, чи усвідомлюємо ми ці потреби.

Інтерес – це усвідомлена спрямованість на конкретні об'єкти, блага, ресурси, які можуть задовольнити наші потреби. Інтереси є проміжною ланкою між потребами та діями – потреба породжує інтерес до певних об'єктів, а інтерес мотивує конкретні дії.

Класична ієрархія потреб, запропонована американським психологом Абрахамом Маслоу, допомагає зрозуміти, як різні рівні потреб можуть породжувати різні типи конфліктів [19]. На найнижчому рівні знаходяться ***фізіологічні потреби*** – базові біологічні потреби в їжі, воді, повітрі, сні, підтриманні температури тіла, сексуальній розрядці. Конфлікти, що виникають через незадоволення цих потреб, є найбільш гострими та інтенсивними – людина, яка голодує, готова на багато чого, щоб отримати їжу, включно з насильством. На другому рівні розташовані ***потреби в безпеці*** – потреби в захисті від фізичних та психологічних загроз, у стабільності, передбачуваності, захищеності. Конфлікти, пов'язані з безпекою, можуть виникати на індивідуальному рівні – людина, яка відчуває себе небезпечно на роботі через булінг чи дискримінацію, може конфліктувати з кривдниками або з адміністрацією, що не захищає її, або на груповому рівні – етнічна меншина, що відчуває загрозу від більшості, може конфліктувати за свої права та безпеку.

Третій рівень охоплює ***соціальні потреби*** – потреби в належності, любові, прийнятті, дружбі, інтимності. Конфлікти цього рівня часто пов'язані з почуттям відкидання, самотності, ізоляції. Підліток, якого не приймають однолітки, може конфліктувати з групою або з батьками, яких звинувачує у своїх соціальних невдачах. Четвертий рівень включає ***потреби в повазі*** – як повазі з боку інших (визнанні, статусі, престижі), так і самоповазі (відчутті власної компетентності, досягненнях, незалежності). Конфлікти, пов'язані з повагою, дуже поширені в професійному середовищі – працівник, який відчуває, що його внесок не визнається, що його не поважають колеги або керівництво, може відчувати глибоку образу та вступати в конфлікти, намагаючись відстояти свою гідність. На вершині піраміди знаходяться ***потреби в самоактуалізації*** – потреби в реалізації свого потенціалу, розвитку, творчості, самовираженні. Конфлікти цього рівня можуть виникати, коли людина відчуває, що обставини або інші люди перешкоджають її розвитку, змушують її жити не так, як вона хотіла б, придушують її творчість чи індивідуальність.

Інтереси, що виникають на основі потреб, можуть бути класифіковані за різними критеріями. ***Матеріальні інтереси*** пов'язані з бажанням отримати конкретні ресурси – гроші, майно, обладнання. **Процедурні інтереси** стосуються способів, процедур вирішення питань – людині може бути важливо не стільки що вирішено, скільки як, чи було їй дозволено висловитися, чи

враховували її думку, чи була процедура справедливою. ***Психологічні інтереси*** пов'язані з нематеріальними потребами – повагою, визнанням, справедливістю, автономією. Часто саме психологічні інтереси є справжньою ставкою в конфлікті, хоча зовні він може виглядати як суперечка про матеріальні речі.

Для ефективного управління конфліктами критично важливо розуміти це розрізнення між позиціями, інтересами та потребами. Менеджери, юристи, медіатори мають розуміти, що за поверхневими вимогами працівників про підвищення заробітної плати на певний відсоток можуть стояти набагато глибші потреби та інтереси – потреба в визнанні їхнього професіоналізму, у справедливому ставленні порівняно з іншими категоріями працівників, у відчутті, що їхній внесок цінують. Якщо адміністрація фокусується виключно на декларованій позиції – конкретній сумі підвищення – і торгується про відсотки, не адресуючи глибинні інтереси, конфлікт може продовжуватися навіть після досягнення компромісу щодо зарплати, бо справжні причини невдоволення не усунуті. Натомість, якщо адміністрація розуміє справжні інтереси – визнання, справедливість, повага – вона може знайти способи задовольнити ці інтереси частково через інші механізми, не обов'язково через значне підвищення зарплати, і досягти стійкого вирішення конфлікту.

Розуміння всього спектру причин конфліктів – об'єктивних та суб'єктивних, пов'язаних з ресурсами, структурами, інформацією, психологією, комунікацією, потребами та інтересами – дає нам інструментарій для глибокої діагностики конфліктних ситуацій. Ефективний практик має вміти відрізняти причини від приводів, виявляти множинні причини, що часто діють одночасно, розуміти, які з них є об'єктивними, що вимагають зміни реальних обставин, а які суб'єктивними, що можуть бути адресовані через роботу зі сприйняттям, комунікацією, психологічними станами. Лише таке багатовимірне розуміння причин дозволяє розробляти ефективні стратегії профілактики та врегулювання конфліктів, що адресують коріння проблем, а не лише їхні зовнішні прояви.

4. ФУНКЦІЇ КОНФЛІКТУ: КОНСТРУКТИВНІ ТА ДЕСТРУКТИВНІ

Розуміння структури та причин конфліктів неминуче підводить нас до критично важливого питання: які саме наслідки конфлікти мають для людей, груп, організацій та суспільства в цілому?

Функції конфлікту – це об'єктивна роль, яку конфліктна взаємодія відіграє в житті індивідів, груп та суспільства, сукупність наслідків, що проявляються як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Питання про функції конфлікту є принципово важливим, оскільки від відповіді на нього залежить наше ставлення до конфліктів – чи сприймаємо ми їх виключно як зло, що має бути усунене будь-якою ціною, чи розуміємо, що конфлікти можуть нести як руйнівні, так і творчі потенції залежно від того, як з ними працювати.

Сучасна конфліктологія однозначно відкидає спрощений погляд на конфлікти як виключно негативне явище та визнає, що конфлікти можуть виконувати як конструктивні, так і деструктивні функції, причому часто одна й та сама конфліктна ситуація може одночасно мати і позитивні, і негативні наслідки для різних учасників або на різних рівнях аналізу [13]. Розуміння цієї амбівалентної природи конфліктів є ключовим для ефективного управління ними – мета полягає не в повному усуненні конфліктів, що й неможливо, і небажано, а в максимізації їхнього конструктивного потенціалу та мінімізації деструктивних наслідків.

Почнемо з розгляду ***конструктивних функцій конфліктів***, тих позитивних наслідків, які парадоксальним чином можуть виникати саме завдяки конфліктній взаємодії.

Інформаційно-пізнавальна функція конфлікту полягає у тому, що конфлікт виводить на поверхню, робить видимими приховані проблеми та суперечності, що довгий час могли існувати в латентному стані, накопичуватися та поглиблюватися непомітно для керівництва або зовнішніх спостерігачів. Конфлікт діє як своєрідна діагностична процедура, сигналізуюча система, що вказує на дисфункції та проблемні зони в організації чи соціальній системі. У великому медичному закладі, де сотні співробітників виконують складні взаємопов'язані завдання, можуть роками накопичуватися проблеми в організації роботи, розподілі обов'язків, комунікації між різними категоріями персоналу. Відкритий конфлікт між лікарями та медичними сестрами щодо того, хто має виконувати певні процедури, хто відповідає за документування, як розподіляються додаткові обов'язки, може здаватися на перший погляд просто міжпрофесійним протистоянням через статус чи гордість. Однак глибший аналіз цього конфлікту може виявити системні проблеми, що його породили: недосконалу систему ведення медичної документації, що створює подвійну роботу та плутанину в розподілі відповідальності, нечіткі посадові інструкції, що не встигають за змінами в медичній практиці та залишають значні сірі зони невизначеності, недостатнє матеріально-технічне забезпечення, що створює конкуренцію за обмежені ресурси. Якби цей конфлікт не вибухнув відкрито, ці системні проблеми могли б продовжувати існувати роками, знижуючи якість медичної допомоги, створюючи ризики для пацієнтів, деморалізуючи персонал. Конфлікт, привернувши увагу адміністрації, дає можливість виявити та усунути ці глибинні проблеми.

Інтегративна функція конфлікту виявляється у парадоксальному ефекті, коли зовнішня загроза або протистояння з іншою групою об'єднує, згуртовує членів групи, посилює їхню солідарність та ідентифікацію з групою. Цей ефект був описаний ще класиками соціології, зокрема Георгом Зіммелем та Льюїсом Козером, і підтверджується безліччю історичних та сучасних прикладів. Коли місцева влада невеликого міста прийняла рішення закрити єдиний культурний центр у спальному районі через оптимізацію бюджету, це рішення створило конфлікт між громадою та владою. Мешканці, які раніше ледве знали один одного, які жили поруч роками, але не мали особливих зв'язків чи спільної ідентичності, раптом об'єдналися перед спільною загрозою втратити важливий для них простір. Вони створили ініціативну групу з найбільш активних громадян, організували збори, де обговорювали стратегії захисту центру, розпочали кампанію збору підписів під петицією до влади, організували збір коштів для підтримки роботи центру, влаштовували публічні акції, щоб привернути увагу до проблеми. Конфлікт не лише врешті-решт зберіг культурний центр – влада, побачивши масштаб громадської мобілізації та усвідомивши важливість центру для мешканців, переглянула своє рішення – але й мав довготривалі позитивні наслідки для громади. Він активізував громадське життя району, люди познайомилися один з одним, усвідомили свою спроможність впливати на рішення влади, створили стійкі соціальні мережі та організаційні структури, що продовжували функціонувати і після завершення конфлікту, беручись за інші громадські питання. Так конфлікт парадоксально зміцнив соціальну тканину громади.

Інноваційна функція конфлікту полягає в тому, що конфлікт стимулює пошук нових, нестандартних рішень, руйнує застарілі практики та

стереотипи мислення, виштовхує людей з зони комфорту, де вони звикли діяти за накатаними схемами, та змушує їх винаходити щось нове. Конфлікт створює тиск, що робить статус-кво неприйнятним та вимагає змін. В одному з українських університетів роками існувало протистояння між прихильниками традиційних методів навчання, які вважали, що освіта має базуватися на лекціях, семінарах, вивченні класичних текстів, особистому спілкуванні викладача та здобувача, і адептами цифрових технологій, які наполягали на необхідності масового впровадження онлайн-курсів, інтерактивних платформ, віртуальної реальності, штучного інтелекту в освітній процес. Конфлікт, що проявлявся у гострих дебатах на засіданнях кафедр, у конкуренції за ресурси та здобувачів, у взаємній критиці методів один одного, міг би призвести до розколу та паралічу університету. Однак адміністрація та найбільш далекоглядні представники обох таборів змогли використати енергію цього конфлікту конструктивно, організувавши серію круглих столів, воркшопів, пілотних проєктів, де представники різних підходів працювали разом над створенням нових освітніх моделей. Результатом стала унікальна гібридна модель освіти, що органічно поєднала кращі традиції класичної університетської освіти з можливостями сучасних технологій – глибоке вивчення фундаментальних дисциплін через живе спілкування з видатними викладачами доповнювалося гнучкими онлайн-модулями для засвоєння практичних навичок, критичне читання класичних текстів поєднувалося з інтерактивними симуляціями та проєктами. Така модель не виникла б без конфлікту, що змусив обидві сторони виходити за межі своїх усталених переконань та шукати нові шляхи.

Комунікативна функція конфлікту виявляється в тому, що конфлікт створює умови та мотивацію для встановлення нових каналів зв'язку між людьми або групами, які раніше не спілкувалися або спілкувалися формально та поверхнево, для прояснення справжніх інтересів, потреб, позицій, які в стані спокою можуть бути приховані за фасадом ввічливості чи байдужості. Конфлікт змушує людей говорити відкрито про те, що їх турбує, висловлювати свої справжні почуття та думки, які в іншій ситуації вони б замовчували. У подружній парі, де роками накопичувалися невисловлені образи, незадоволені потреби, невирішені проблеми, але обоє дотримувалися фасаду зовнішньої благополуччя, уникали конфліктів заради «збереження миру», гострий відкритий конфлікт, що вибухнув через якусь конкретну ситуацію, може парадоксально стати переломним моментом. Він змусив подружжя нарешті чесно обговорити всі ті накопичені проблеми – невдоволення розподілом домашніх обов'язків, різне бачення виховання дітей, відчуття емоційної відстані, невирішені питання щодо кар'єри та життєвих пріоритетів – про які раніше вони не говорили, роблячи вигляд, що все гаразд. Відверта, хоч і болюча розмова, дозволила їм зрозуміти справжні потреби та відчуття один одного, усвідомити джерела проблем, почати працювати над їхнім вирішенням. Багато пар свідчать, що після такого кризового конфлікту, якщо він був врегульований конструктивно, їхні стосунки стали набагато глибшими, чеснішими та міцнішими, ніж були до конфлікту, коли панувала псевдогармонія.

Соціалізуюча функція конфлікту полягає в тому, що участь у конфліктах, переживання та врегулювання конфліктних ситуацій є важливою частиною соціального навчання, допомагає людям набути цінного соціального досвіду, розвинути важливі навички конструктивного врегулювання суперечностей, комунікації, переговорів, управління емоціями, розуміння інших перспектив. Здобувачі університету, які об'єдналися в науковий гурток для роботи над спільним дослідницьким проєктом, зіткнулися з конфліктом щодо

розподілу ролей та обов'язків у проєкті – хто буде керівником проєкту, хто відповідатиме за які частини дослідження, як розподіляти кредит за результати, як приймати рішення, якщо виникають розбіжності. Спочатку цей конфлікт викликав напругу, деякі здобувачі почували себе ображеними, недооціненими, виникли коаліції та тертя. Однак під керівництвом мудрого наукового керівника, який не вирішив конфлікт за них, а допоміг їм самим знайти рішення, здобувачі пройшли цінний процес навчання. Вони навчилися чітко аргументувати свої позиції, пояснювати, чому вони вважають, що певний розподіл ролей є справедливим чи ефективним, слухати аргументи опонентів навіть коли не погоджуються з ними, знаходити компромісні рішення, що враховують різні інтереси, домовлятися про чіткі процедури прийняття рішень та вирішення майбутніх спорів. Навички конструктивної роботи з конфліктами, здобуті у відносно безпечному академічному середовищі, будуть надзвичайно корисними їм у майбутньому професійному житті.

Однак було б наївним та небезпечним ідеалізувати конфлікти, зосереджуючись лише на їхніх конструктивних функціях та ігноруючи реальні деструктивні наслідки, які конфлікти можуть мати, особливо коли вони виходять з-під контролю, ескалують, переходять від предметної суперечки до особистих нападів та взаємного знищення.

Деструктивні функції конфліктів також мають бути чітко усвідомлені, щоб ми могли їх ***розпізнавати та попереджувати.***

Дезінтегративна функція конфлікту, протилежна інтегративній, проявляється в ослабленні, розриві, руйнуванні соціальних зв'язків між людьми або групами, які раніше мали функціональні стосунки співпраці. У великій IT-компанії, де працюють кілька відділів, що мають різні функції але мусять тісно координувати свою роботу для створення складних програмних продуктів, виник конфлікт між відділом розробки та відділом тестування щодо стандартів якості коду, термінів виконання завдань, розподілу відповідальності за помилки. Спочатку це був предметний конфлікт про робочі процедури, але він поступово переріс у відкрите міжгрупове протистояння, де кожен відділ звинувачував інший у непрофесіоналізмі, саботажі, нечесності. Працівники перестали нормально спілкуватися між відділами, відмовлялися співпрацювати, ховали інформацію один від одного, з радістю дозволяли проєктам провалюватися, ніж просили допомоги у «ворожому» відділі. Руйнування співпраці призвело до серйозних наслідків – компанія не змогла вчасно випустити кілька важливих продуктів, втратила великих клієнтів, її репутація на ринку постраждала, почалися масові звільнення та відтік найкращих спеціалістів, які не хотіли працювати в токсичній атмосфері. Конфлікт, замість того щоб об'єднати компанію для вирішення проблем, розколов та послабив її.

Психотравмуюча функція конфлікту виявляється в серйозному негативному впливі на психологічне та навіть фізичне здоров'я учасників, особливо коли конфлікт є тривалим, інтенсивним, містить елементи особистих нападів, приниження, загрози. Молодий талановитий журналіст, який працював у редакції великого видання, потрапив у затяжний конфлікт зі своїм безпосереднім керівником – редактором відділу. Конфлікт виник через професійні розбіжності щодо підходів до висвітлення певних тем, але швидко переріс у особисте протистояння, де редактор, відчуваючи загрозу від здібного підлеглого, почав систематично критикувати його роботу, відхиляти матеріали з надуманих причин, принижувати перед колегами, блокувати його кар'єрне просування. Журналіст опинився в ситуації хронічного стресу, постійної тривоги, безсилля – він любив свою роботу, вклав багато зусиль у розвиток своєї

кар'єри саме в цьому виданні, але не бачив виходу з токсичної ситуації. З часом у нього почалися панічні атаки під час поїздок на роботу, проблеми з концентрацією, безсоння, депресивні стани. Навіть після того, як він врешті-решт змінив роботу та вийшов з конфліктної ситуації, психологічні наслідки цього досвіду – зниження самооцінки, підвищена тривожність, недовіра до авторитетних фігур, страх оцінювання – довго впливали на його професійну діяльність та особисте життя, вимагаючи тривалої психотерапевтичної роботи.

Дисфункціональна функція конфлікту полягає в порушенні нормального, ефективного функціонування соціальних систем, організацій, груп через відволікання енергії, ресурсів, уваги від основних завдань на конфліктну взаємодію. У середній школі виник серйозний конфлікт між двома групами вчителів, що мали різні педагогічні філософії та методологічні підходи, а також різне бачення майбутнього школи. Конфлікт захопив значну частину педагогічного колективу, створивши два ворожі табори. Вчителі витрачали величезну кількість часу та емоційної енергії на обговорення конфлікту, на взаємні звинувачення та інтриги, на спроби залучити на свій бік інших колег або адміністрацію, на планування своїх дій проти іншої групи. Педагогічні ради, що мали б обговорювати освітні питання, перетворювалися на поле битви між групами. У цій ситуації постраждала головна функція школи – навчання та виховання дітей. Вчителі, поглинені конфліктом, приділяли менше уваги підготовці до уроків, роботі з учнями, їхня емоційна напруга та роздратування впливали на атмосферу в класах, а учні, які не розуміли суті дорослих суперечок, відчували тривожність та дезорієнтацію від того, що їхні вчителі очевидно конфліктують між собою.

Деструктивна функція конфлікту в найбільш екстремальному своєму прояві полягає у завданні серйозної матеріальної або моральної шкоди учасникам або третім сторонам, у руйнуванні цінностей, що не можуть бути легко відновлені. Двоє партнерів, які разом створили та протягом десяти років будували успішну мережу ресторанів, вклали в неї величезні зусилля, гроші, час, створили десятки робочих місць, потрапили в гострий корпоративний конфлікт через розбіжності в баченні стратегії розвитку бізнесу та розподілу прибутків. Спочатку це були ділові суперечки, але вони поступово переросли в особистий конфлікт, сповнений взаємних підозр, звинувачень у нечесності, образ. Конфлікт ескалував до взаємних судових позовів, де кожен намагався відсудити у іншого контроль над бізнесом, до актів саботажу, коли один партнер намагався підірвати бізнес, щоб зашкодити іншому, до публічних взаємних звинувачень, що зруйнували репутацію компанії. Результатом стали величезні фінансові втрати на юридичні послуги, компенсації, втрачені можливості, масові звільнення працівників, зруйновані кар'єри та репутації, розірвані дружні та ділові зв'язки, емоційне виснаження всіх причетних. І партнери, і бізнес, і всі навколо них постраждали від деструктивної сили цього конфлікту.

Розуміючи амбівалентну природу конфліктів, їхню здатність породжувати як конструктивні, так і деструктивні наслідки, постає критично важливе питання ***управління функціями конфлікту*** – як максимізувати конструктивний потенціал та мінімізувати деструктивні ризики. Для того щоб конфлікт виконував конструктивні функції, необхідно створити певні умови та застосовувати певні стратегії.

Створення безпечного середовища для діалогу є фундаментальною передумовою конструктивного конфлікту – люди мають відчувати, що вони можуть висловлювати свої думки, почуття, незгоди без страху покарання, приниження, відплати. Це означає встановлення чітких правил взаємодії –

заборону особистих нападів, образ, погроз, повагу до права кожного бути почутим.

Використання технік активного слухання, коли кожна сторона справді намагається зрозуміти перспективу іншої, а не просто чекає своєї черги говорити, допомагає трансформувати конфлікт з взаємних монологів у справжній діалог.

Фокусування на спільних інтересах, а не на протилежних позиціях, допомагає знаходити взаємовигідні рішення – за різними позиціями часто ховаються інтереси, що можуть бути задоволені одночасно через креативні рішення.

Розгляд конфлікту як можливості для навчання та розвитку, а не як загрози, що має бути усунена, змінює саму атмосферу взаємодії – люди стають більш відкритими до нових ідей, готовими визнавати помилки, експериментувати з рішеннями.

Для мінімізації деструктивних наслідків конфліктів критично важливо ***своєчасно реагувати на ознаки ескалації***, не дозволяти конфлікту переростати з предметної суперечки в особисте протистояння, від критики ідей до нападів на особистість [21]. Чим раніше втрутитися в конфлікт, тим легше його врегулювати конструктивно. ***Зосередження на суті проблеми***, постійне повернення дискусії до конкретних питань, що потребують вирішення, допомагає уникнути відхилення в бік взаємних звинувачень та образ. Забезпечення психологічної підтримки учасникам конфлікту, особливо тим, хто переживає сильний стрес, допомагає запобігти психологічним травмам та виснаженню. ***Встановлення чітких процедурних правил взаємодії*** – хто, коли, як може висловлюватися, як приймаються рішення, які дії є неприпустимими – створює структуру, що обмежує хаос та деструктивність конфлікту.

Функції конфлікту є подвійними, амбівалентними – конфлікти можуть бути і руйнівними, і творчими силами залежно від їхньої природи, інтенсивності, контексту та способів управління ними. Завдання фахівців, що працюють з конфліктами – психологів, медіаторів, юристів, менеджерів, педагогів – полягає не в тому, щоб усунути всі конфлікти, що й неможливо, і небажано, а в тому, щоб створювати умови для реалізації конструктивного потенціалу конфліктів та запобігати їхнім деструктивним наслідкам. Це вимагає глибокого розуміння природи конфліктів, чуйності до ранніх ознак ескалації, володіння технологіями конструктивного врегулювання, здатності створювати безпечний простір для діалогу та готовності бачити в конфліктах не лише проблеми, але й можливості для змін та розвитку.

5. ТИПОЛОГІЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ КОНФЛІКТІВ

Глибоке розуміння конфліктів вимагає не лише знання їхньої структури, причин та функцій, але й здатності розрізняти різні типи конфліктів, усвідомлювати їхню специфіку, оскільки конфлікти надзвичайно різноманітні за своєю природою, масштабом, динамікою, наслідками.

Типологія конфліктів являє собою систему класифікації конфліктних ситуацій за різними критеріями, що дозволяє краще розуміти їхню природу, виявляти закономірності, прогнозувати розвиток та обирати адекватні стратегії діагностики, профілактики та вирішення. Так само як лікар має розрізняти різні типи захворювань, щоб призначити правильне лікування, фахівець з конфліктів має вміти класифікувати конфліктні ситуації, оскільки те, що працює для одного

типу конфлікту, може бути абсолютно неефективним або навіть шкідливим для іншого.

Найбільш фундаментальною та широко використовуваною є ***класифікація конфліктів за суб'єктами взаємодії***, тобто за тим, хто саме є учасниками конфлікту, на якому рівні соціальної організації відбувається конфліктна взаємодія.

Внутрішньоособистісні конфлікти характеризуються тим, що протистояння відбувається не між різними людьми чи групами, а всередині психіки однієї людини, де зіштовхуються протилежні мотиви, бажання, цінності, потреби, ролеві очікування [15]. Молодий фахівець, який щойно закінчив університет з відмінним дипломом та має кілька пропозицій роботи, може опинитися перед внутрішнім вибором між високооплачуваною позицією в великій корпорації, де йому пропонують престижну посаду, комфортні умови, перспективи кар'єрного зростання, але робота якої здається йому рутинною, відірваною від його справжніх інтересів та суспільно корисної діяльності, та менш прибутковою, але набагато більш цікавою для нього творчою позицією в некомерційній організації, що займається важливими соціальними проєктами, де він зможе реалізувати свої ідеї та відчувати значущість своєї роботи. Цей молодий фахівець переживає класичний внутрішній конфлікт між різними потребами та цінностями – з одного боку, матеріальними потребами та бажанням фінансової безпеки, соціального статусу, схвалення батьків, які вклали багато в його освіту та очікують, що він зробить успішну кар'єру, а з іншого боку, потребою в самореалізації, у роботі, що має сенс, у житті відповідно до своїх цінностей. Такі внутрішні конфлікти можуть бути надзвичайно болючими, викликати тривожність, депресію, паралізувати здатність приймати рішення, і хоча зовні може здаватися, що людина просто вагається між варіантами, насправді всередині відбувається справжня битва між різними частинами її особистості.

Міжособистісні конфлікти виникають між окремими людьми, які взаємодіють між собою і чиї інтереси, потреби, цінності, очікування зіштовхуються. Це найбільш поширений та найбільш очевидний тип конфліктів, з яким ми всі стикаємося щодня у різних сферах життя – у сім'ї, на роботі, у навчанні, у публічних просторах. Конфлікт між сусідами через рівень шуму є класичним прикладом міжособистісного конфлікту, що ілюструє типову суперечність між легітимними, але несумісними потребами різних людей. Один сусід, який працює вдома та потребує концентрації для виконання складних інтелектуальних завдань, або має маленьку дитину, яка спить удень, або просто цінує тишу та спокій як необхідні умови для свого психологічного комфорту, страждає від шуму, що доноситься із сусідньої квартири – гучної музики, голосних розмов, звуків ремонту. Інший сусід, який цілий день працює в офісі, вважає, що ввечері та у вихідні він має повне право відпочивати у власному домі так, як йому хочеться – запрошувати друзів, слухати улюблену музику на комфортній для нього гучності, робити ремонт, що давно відкладався. Обидві позиції мають свою логіку та легітимність – кожна людина справді має право на комфортні умови у власному житлі, питання в тому, що розуміння комфорту у них радикально різне, і в умовах спільного проживання в багатоквартирному будинку ці потреби неминуче конфліктують.

Конфлікти між малими групами виникають, коли протистояння відбувається між невеликими соціальними групами – командами, відділами, сім'ями, компаніями друзів. У великій компанії відділ маркетингу може конфліктувати з відділом фінансів щодо бюджету на рекламну кампанію –

маркетологи наполягають на необхідності значних інвестицій для просування нового продукту на ринку, переконані, що без агресивної реклами продукт не зможе конкурувати, тоді як фінансисти вважають запропонований бюджет надмірним, необґрунтованим, ризикованим, особливо в умовах економічної невизначеності, і наполягають на більш консервативному підході. Це не просто конфлікт між окремими працівниками – головою відділу маркетингу та фінансовим директором – це конфлікт між групами з різними професійними культурами, логіками мислення, критеріями успіху. Маркетологи звикли мислити категоріями креативності, візії, агресивного зростання, вони бачать свою місію в завоюванні ринку, фінансисти звикли мислити категоріями ризиків, оптимізації витрат, фінансової стійкості, вони бачать свою місію в захисті компанії від необдуманих витрат.

Міжгрупові конфлікти великого масштабу виникають між великими соціальними групами – класами, професійними спільнотами, поколіннями, ідеологічними таборами. Протистояння між прихильниками традиційних методів навчання та адептами інноваційних освітніх технологій в університеті чи в національній системі освіти загалом демонструє, як навколо різних підходів до фундаментальних питань формується групова ідентичність, що виходить за межі конкретних індивідів. Це вже не просто окремі викладачі, які мають різні думки про методи викладання – це два табори з різною педагогічною філософією, які по-різному бачать саму суть освіти, роль викладача, природу знання. Прихильники традиційних методів об'єднуються навколо цінностей академічної традиції, фундаментальних знань, авторитету викладача, живого спілкування, критичного читання класичних текстів. Адепти інновацій об'єднуються навколо цінностей персоналізації, інтерактивності, використання технологій, практичних навичок, студентоцентрованого підходу. Кожна група має свої збори, публікації, лідерів думок, і конфлікт між ними набуває характеру ідеологічного протистояння.

Міжнаціональні або етнічні конфлікти виникають між етнічними, національними, расовими спільнотами з різною культурною ідентичністю, історичною пам'яттю, мовою, традиціями [32]. Конфлікт щодо використання мови в публічних установах, навчальних закладах, на телебаченні в багатонаціональній країні відображає глибокі суперечності між природним бажанням кожної етнічної групи зберігати та розвивати свою культурну ідентичність, передавати свою мову дітям, бачити свою культуру представленою в публічному просторі, та необхідністю єдності та зв'язності суспільства, яка вимагає спільної мови комунікації, особливо в державних установах. Меншість може відчувати, що її права на власну мову ігноруються, що її змушують асимілюватися, втрачати свою ідентичність. Більшість може вважати, що єдина державна мова необхідна для національної єдності, ефективного управління, соціальної мобільності самих представників меншин. Такі конфлікти часто мають глибокі історичні корені, пов'язані з минулими образами, несправедливостями, травмами, що передаються з покоління в покоління.

Міждержавні конфлікти відбуваються між суверенними державами як суб'єктами міжнародних відносин і можуть мати різну природу та інтенсивність – від дипломатичних суперечок до збройних конфліктів. Торговельні суперечки між країнами щодо імпортних мит, квот, субсидій для національних виробників демонструють економічні конфлікти на міжнародному рівні, що можуть здаватися чисто технічними питаннями економічної політики, але насправді відображають глибші конфлікти інтересів та можуть ескалувати до повномасштабних торговельних війн з тарифами,

санкціями, контрсанкціями, що завдають шкоди економікам обох країн та порушують глобальні ланцюги постачання. Країна, що розвивається, може вважати, що захисні мита на її товари у розвинених країнах несправедливі, дискримінаційні, перешкоджають її економічному розвитку. Розвинена країна може вважати, що субсидії, які надає країна, що розвивається, своїм експортерам, є несправедливою конкуренцією, що загрожує робочим місцям у її власній економіці.

Ще одним важливим критерієм класифікації є **сфера прояву конфлікту**, галузь соціального життя, в якій конфлікт розгортається та яка визначає його специфіку.

Політичні конфлікти стосуються розподілу влади, контролю над політичними інститутами, прийняття рішень, що впливають на суспільство, визначення політичного курсу країни. Вони можуть відбуватися між політичними партіями, які борються за владу на виборах, між різними гілками влади – парламентом та президентом, що конфліктують щодо повноважень, між центральним урядом та регіонами щодо автономії, між урядом та опозицією щодо ключових політичних рішень. Для дипломатів, політологів, державних службовців розуміння динаміки політичних конфліктів є критично важливим для аналізу міжнародних відносин, для прогнозування політичної стабільності, для розробки ефективних стратегій ведення переговорів та управління кризами.

Економічні конфлікти виникають через володіння та розподіл матеріальних ресурсів, економічних можливостей, через конкуренцію на ринках, через трудові відносини між працівниками та роботодавцями. Менеджери в організаціях постійно стикаються з такими конфліктами при розподілі обмеженого бюджету між різними підрозділами, кожен з яких має свої обґрунтовані потреби та плани, при визначенні зарплат та бонусів, при прийнятті рішень про інвестиції, що вигідні одним підрозділам, але можуть зашкодити іншим. Розуміння економічних інтересів, що лежать в основі багатьох організаційних конфліктів, допомагає знаходити рішення, що враховують матеріальні стимули учасників.

Соціальні конфлікти пов'язані з соціальним статусом, престижем, доступом до суспільних ресурсів та можливостей, з соціальною нерівністю та її сприйняттям. Конфлікти між соціальними класами, між різними професійними групами щодо їхнього місця в соціальній ієрархії, між поколіннями щодо доступу до ресурсів та можливостей є прикладами соціальних конфліктів [31]. Психологи та соціологи досліджують, як сприйняття власного соціального статусу впливає на самооцінку, психологічне благополуччя, життєві стратегії людей, як відчуття несправедливості в розподілі соціальних благ може породжувати обурення та мобілізацію на протест.

Культурні конфлікти виникають через відмінності в цінностях, нормах, традиціях, способах життя різних культурних груп, через різне розуміння того, що є правильним, моральним, прийнятним, красивим. У міжнародних компаніях, де працюють представники різних національних культур, можуть виникати конфлікти через різне розуміння професійної етики, стилів комунікації, дрес-коду, організації робочого часу. Те, що в одній культурі вважається професійною дистанцією та повагою – формальне звертання, уникнення особистих тем, – в іншій може сприйматися як холодність та недружелюбність. Те, що в одній культурі є нормальним способом висловити незгоду – пряма критика, – в іншій може вважатися неприпустимою грубістю.

Релігійні конфлікти базуються на релігійних відмінностях, різних віруваннях, практиках, інтерпретаціях священних текстів. Суперечності щодо

викладання релігії або релігійної етики в державних школах відображають ширші дискусії про роль релігії в публічній сфері, про межі між церквою та державою, про права віруючих різних конфесій та невіруючих, про те, як поважати релігійне різноманіття, не нав'язуючи релігію тим, хто її не поділяє.

За функціями, які конфлікти виконують, їх можна класифікувати на конструктивні та деструктивні, хоча, як ми вже обговорювали раніше, ця класифікація є відносною і один і той самий конфлікт може мати різні функції для різних учасників або на різних етапах.

Конструктивні конфлікти – це ті, що сприяють розвитку, позитивним змінам, вирішенню накопичених проблем, інноваціям, поглибленню взаєморозуміння. Професійна дискусія між колегами щодо найкращих методів вирішення робочого завдання, де кожен аргументовано відстоює свою точку зору, критикує слабкості чужих пропозицій, може бути конфліктом за формою – адже є протистояння позицій, емоційна напруга, бажання кожного довести правоту своєї позиції – але конструктивним за змістом, оскільки результатом такої дискусії може стати знаходження найкращого рішення, яке жоден з учасників не бачив спочатку, навчання один у одного, поглиблення професійного розуміння проблеми.

Деструктивні конфлікти – це ті, що призводять до порушення нормального функціонування системи, до руйнування стосунків, до матеріальних чи психологічних втрат без компенсуючих позитивних наслідків. Коли професійна дискусія перероджується у взаємні особисті образи, звинувачення в некомпетентності, спроби принизити опонента, саботаж його ідей не з раціональних аргументів, а з особистої неприязні, такий конфлікт стає деструктивним – він не веде до кращих рішень, а навпаки заважає досягненню спільних цілей, руйнує довіру та співпрацю в команді.

За ступенем протиріччя між інтересами сторін конфлікти можна класифікувати на антагоністичні та неантагоністичні.

Антагоністичний конфлікт характеризується тим, що інтереси сторін є повністю взаємовиключними, це гра з нульовою сумою, де виграш однієї сторони автоматично означає програш іншої, де компроміс неможливий за визначенням. Протистояння між системами кібербезпеки компаній та хакерами, які намагаються зламати ці системи, є класичним прикладом антагоністичного конфлікту – успіх однієї сторони (захист даних або їх крадіжка) означає поразку іншої, їхні інтереси діаметрально протилежні, жодний компроміс неможливий.

Неантагоністичний конфлікт – це той, де інтереси сторін хоча й суперечать один одному на рівні конкретних позицій, але не є фундаментально несумісними, де можливе знаходження взаємовигідного рішення, компромісу або інтегративного рішення, що задовольняє основні інтереси обох сторін. Конфлікт між батьками та підлітком щодо часу, проведеного за відеоіграми, може здаватися антагоністичним – підліток хоче грати якомога більше, батьки хочуть, щоб він не грав зовсім або грав мінімально – але насправді це неантагоністичний конфлікт, оскільки за позиціями ховаються інтереси, що можуть бути узгоджені. Батьки турбуються про успішність у навчанні, здоров'я, різнобічний розвиток дитини. Підліток потребує відпочинку, соціальних зв'язків з друзями, задоволення, почуття автономії. Ці інтереси можна задовольнити через розумний графік, що поєднує достатній час для навчання, фізичної активності, інших хобі та обмежений, але достатній час для ігор, через вибір ігор, що мають освітній або соціальний потенціал, через довіру та поступове збільшення автономії підлітка в прийнятті рішень.

За ступенем вираженості конфлікти поділяються на відкриті та приховані.

Відкриті конфлікти характеризуються явним, очевидним для всіх протиборством, де сторони не приховують своїх розбіжностей, відкрито висловлюють претензії, діють публічно. Публічні суперечки на робочих зборах, де співробітники відкрито критикують рішення керівництва або один одного, офіційні скарги до адміністрації або до зовнішніх інстанцій, відкриті страйки та протести є прикладами відкритих конфліктів. Перевага відкритих конфліктів у тому, що проблеми виходять на поверхню, стають видимими, що дає можливість їх адресувати. Недолік у тому, що відкрите протистояння може швидко ескалувати, втягнути інших учасників, створити поляризацію.

Приховані або латентні конфлікти характеризуються тим, що зовні зберігається фасад нормальних стосунків або навіть співпраці, але насправді одна або обидві сторони діють проти інтересів іншої непрямими, замаскованими методами. Саботаж, коли працівник, незадоволений керівництвом, навмисно працює неефективно, затримує виконання завдань, «забуває» важливу інформацію, поширення чуток та наклепів, що підривають репутацію опонента, формування таємних коаліцій та інтриги за спиною опонента, пасивна агресія – все це інструменти прихованих конфліктів. Приховані конфлікти особливо небезпечні, оскільки їх важко діагностувати та адресувати – офіційно конфлікту немає, але організація або стосунки страждають від невидимого підриву. Коли конфлікт нарешті виходить на поверхню, він часто вже дуже загострений, накопичено багато образ та недовіри.

Розуміння типології конфліктів має величезне **практичне значення** для всіх, хто працює з конфліктами професійно або стикається з ними у своїй діяльності.

По-перше, ***правильна діагностика природи конфлікту*** є першим і критично важливим кроком до його ефективного вирішення. Якщо ми неправильно ідентифікували тип конфлікту, ми можемо застосувати невідповідні методи втручання, що не лише не допоможуть, але можуть погіршити ситуацію. Наприклад, якщо ми сприймаємо внутрішньоособистісний конфлікт як міжособистісний і намагаємося налагодити комунікацію між сторонами, які насправді є різними частинами однієї особистості, ми марно витрачаємо час. Або якщо ми сприймаємо антагоністичний конфлікт як неантагоністичний і намагаємося знайти компроміс там, де він об'єктивно неможливий, ми лише створюємо ілюзію прогресу.

По-друге, ***різні типи конфліктів вимагають різних стратегій втручання та різних компетенцій фахівців***. Для вирішення внутрішньоособистісних конфліктів потрібна психологічна або психотерапевтична робота з особистістю, допомога у з'ясуванні цінностей, інтеграції різних аспектів себе. Для міжособистісних конфліктів ефективні медіація, тренінги комунікативних навичок, сімейна терапія. Для міжгрупових конфліктів потрібні технології ведення переговорів між групами, робота з груповою динамікою та ідентичністю. Для міждержавних конфліктів застосовуються дипломатія, міжнародне право, міжнародна медіація.

По-третє, ***типологія дозволяє прогнозувати можливі сценарії розвитку конфлікту.*** Знаючи, що це, наприклад, етнічний конфлікт з глибокими історичними коренями, ми можемо передбачити, що він буде особливо стійким до врегулювання, що емоції будуть дуже інтенсивними, що будуть залучатися історичні травми та символи. Знаючи, що це прихований конфлікт, ми можемо очікувати саботажу та інтриг.

По-четверте, розуміння типології ***допомагає розробляти превентивні заходи,*** спрямовані на попередження певних типів конфліктів або їхньої ескалації. Для різних професій різні аспекти типології мають різне значення. Для юристів важливо розрізняти правові аспекти конфліктів, що підлягають юридичному врегулюванню, та психологічні аспекти, що вимагають інших підходів. Для менеджерів критичним є розуміння організаційних факторів конфліктів, динаміки між підрозділами, впливу організаційної структури. Для психологів центральними є особистісні та міжособистісні аспекти, емоційна динаміка, внутрішні конфлікти. Комплексне володіння типологією конфліктів робить фахівця справді ефективним у діагностиці та роботі з найрізноманітнішими конфліктними ситуаціями.

ВИСНОВКИ. Загальна теорія конфлікту надає фундаментальну основу для розуміння природи, структури та динаміки конфліктних процесів. Різноманітні теоретико-методологічні підходи - від функціоналістського до психологічного - розкривають різні аспекти конфліктного явища, демонструючи його складність та багатогранність.

Структурний аналіз конфлікту показує, що ефективне управління конфліктними ситуаціями вимагає розуміння всіх компонентів: учасників, їх ролей та ресурсів, об'єкта і предмета суперечності, а також середовища, в якому розвивається конфлікт. Особливо важливим є розрізнення між поверхневими проявами та глибинними причинами конфліктів.

Аналіз причин конфліктів демонструє взаємодію об'єктивних факторів (обмеженість ресурсів, структурні недоліки) та суб'єктивних чинників (психологічна несумісність, комунікативні бар'єри). Розуміння того, що в основі більшості конфліктів лежать незадоволені потреби та суперечливі інтереси, дозволяє фахівцям різних галузей знаходити конструктивні шляхи вирішення суперечностей.

Функціональний аналіз конфлікту показує його двоякий характер: конфлікт може як руйнувати існуючі структури та відносини, так і стимулювати позитивні зміни, інновації та розвиток. Ключовим для практичної роботи є вміння максимізувати конструктивний потенціал конфліктів при мінімізації їх деструктивних наслідків.

Типологія конфліктів надає систематизовану основу для діагностики конфліктних ситуацій та вибору адекватних стратегій втручання. Розуміння того, що різні типи конфліктів потребують різних підходів до вирішення, є критично важливим для ефективної професійної діяльності психологів, юристів, менеджерів, правоохоронців та дипломатів.

Загальна теорія конфлікту демонструє, що конфлікт є природним та неминучим елементом соціальної взаємодії, який за правильного розуміння та управління може стати потужним інструментом розвитку особистості, групи та суспільства в цілому. Головне завдання полягає не в уникненні конфліктів, що неможливо та недоцільно, а в розвитку компетентності для їх конструктивного врегулювання та використання їх потенціалу для позитивних змін.

ТЕМА №3. ДИНАМІКА КОНФЛІКТНОГО ПРОЦЕСУ

1. Моделі стадій розвитку конфлікту.
2. Передконфліктна стадія: латентні суперечності.
3. Відкрита конфліктна стадія: ескалація та піковий момент.
4. Стадія врегулювання та завершення конфлікту.
5. Постконфліктна стадія та відновлення відносин.

1. МОДЕЛІ СТАДІЙ РОЗВИТКУ КОНФЛІКТУ

Конфлікт не є статичним – це живий, динамічний процес, що проходить через певні фази свого розвитку, кожна з яких має свою специфіку, свої закономірності, свої можливості та ризики.

Стадія конфлікту являє собою відносно самостійний, якісно відмінний період у розвитку конфліктного процесу, що характеризується специфічними особливостями взаємодії сторін, рівнем напруженості, домінуючими формами поведінки учасників, доступними стратегіями втручання [21]. Розуміння того, на якій стадії перебуває конфлікт, дозволяє фахівцю адекватно оцінити ситуацію, прогнозувати можливі сценарії подальшого розвитку та обирати найбільш ефективні методи роботи з конфліктом.

Розуміння стадій конфліктного процесу має критичне значення для професійної діяльності фахівців різних галузей, оскільки стратегії та методи, що ефективні на одній стадії, можуть бути абсолютно неадекватними або навіть шкідливими на іншій. Правоохоронці можуть використовувати це знання для профілактики правопорушень – виявляючи конфлікти на ранніх стадіях, коли ще можна втрутитися превентивно, не допустити їхньої ескалації до насильства – та для деескалації вже напружених ситуацій, розуміючи, які саме дії можуть знизити градус конфлікту. Юристи застосовують розуміння динаміки конфлікту для ефективного представництва інтересів клієнтів, розуміючи, коли доцільно йти на переговори, коли натискати жорсткіше, коли пропонувати медіацію, коли звертатися до суду, залежно від того, як розвивається конфлікт. Менеджери потребують цих знань для управління організаційними конфліктами та підтримання продуктивної робочої атмосфери, розуміючи, коли конфлікт ще можна вирішити неформальною розмовою, а коли вже потрібні більш формальні процедури.

Однією з найбільш класичних та впливових є ***трьохстадійна модель розвитку конфлікту***, запропонована видатним американським соціологом Льюїсом Козером, представником функціоналістської школи соціології, що зробив величезний внесок у розвиток конфліктології. Модель, хоча й була розроблена в середині двадцятого століття, залишається актуальною та широко використовуваною в сучасній конфліктології завдяки своїй простоті, ясності та практичній цінності. Козер виділяє ***три основні стадії***: латентну, відкриту та стадію вирішення, через які проходить більшість конфліктів.

Латентна або прихована стадія конфлікту характеризується наявністю об'єктивних передумов, структурних чинників, що створюють потенціал для виникнення конфлікту, за відсутності відкритого протистояння між сторонами. На цьому етапі вже існують реальні протиріччя в інтересах, потребах, цінностях сторін, є об'єктивна несумісність їхніх позицій щодо певного питання, але конфлікт ще не перейшов у відкриту фазу з різних причин. Можливо, сторони ще не усвідомлюють наявність протиріччя, не розуміють, що їхні інтереси конфліктують. Можливо, вони усвідомлюють протиріччя, але свідомо уникають відкритого зіткнення, сподіваючись, що проблема вирішиться

сама собою, або побоюючись негативних наслідків відкритого конфлікту, або просто не маючи ресурсів чи можливостей для активних дій. Можливо, існують соціальні норми чи організаційна культура, що сильно пригнічують вираження незгоди, змушуючи людей замовчувати проблеми.

Відкрита стадія конфлікту означає перехід від прихованої напруги до активного, явного протистояння, коли сторони починають відкрито демонструвати свої позиції, публічно заявляють про існування проблеми та вдаються до конфліктних дій різної інтенсивності. Характерними ознаками переходу на відкриту стадію є публічне формулювання проблеми та претензій, висловлення вимог до опонента або до третьої сторони, застосування різних форм тиску – від словесних звинувачень до економічних санкцій чи фізичних дій залежно від типу конфлікту. Емоційна напруга різко зростає, стосунки між сторонами погіршуються, кожна дія однієї сторони інтерпретується іншою як ворожа, конфлікт стає очевидним для всіх навколо.

Стадія вирішення конфлікту передбачає знаходження способів подолання конфліктної ситуації, вихід з гострої фази через різноманітні механізми. Це може бути конструктивне розв'язання протиріччя через переговори між сторонами, де вони самі знаходять взаємоприйнятне рішення, компроміс, коли кожна сторона йде на певні поступки заради досягнення угоди, втручання третьої сторони – медіатора, який допомагає сторонам знайти рішення, арбітра, який приймає обов'язкове для сторін рішення, влади, яка нав'язує своє рішення. Результатом може бути справжнє вирішення протиріччя, коли глибинні причини конфлікту усунуті та сторони задоволені результатом, або часткове вирішення, коли врегульовані лише деякі аспекти, а інші залишилися, або тимчасове придушення конфлікту, коли він припинився зовні, але причини залишилися і конфлікт може спалахнути знову.

Американський психолог Кеннет Томас, відомий своїми дослідженнями стратегій поведінки в конфліктах, розробив більш деталізовану ***п'ятистадійну модель розвитку конфлікту***, що враховує психологічні аспекти конфліктної взаємодії та дозволяє глибше, більш нюансовано проаналізувати динаміку конфліктного процесу, простежити психологічні трансформації, що відбуваються на різних етапах [30]. Модель особливо цінна для психологів та медіаторів, оскільки вказує на точки можливого втручання та специфічні психологічні завдання кожної стадії.

Перша стадія в моделі Томаса – це стадія потенційного формування конфліктної ситуації або ***стадія напруженості***, що виникає внаслідок появи в соціальній системі чи міжособистісних стосунках факторів, що створюють об'єктивну основу для майбутнього конфлікту, порушують існуючий баланс, вносять нестабільність. Можуть бути організаційні зміни – реструктуризація компанії, зміна керівництва, впровадження нових технологій, нові правила та політики, що зачіпають інтереси людей, посилення конкуренції за обмежені ресурси, погіршення економічної ситуації. На цій стадії учасники майбутнього конфлікту відчувають дискомфорт, занепокоєння, невизначеність, але ще не ідентифікують ситуацію як конфліктну, не бачать чітких опонентів, не формулюють претензій.

Друга стадія – це ***стадія усвідомлення конфлікту***, що характеризується переходом від неясного дискомфорту до чіткого розуміння сторонами існування протиріч, ідентифікації конкретних джерел незадоволення, формування образу опонента та своєї позиції в конфлікті. На цій стадії люди починають усвідомлювати, що їхні інтереси конфліктують з інтересами інших, визначають, хто саме є опонентом – чи це конкретна людина,

чи група, чи організація, чи абстрактна система, формулюють для себе свої цілі в конфлікті та починають обмірковувати можливі способи їх досягнення. Відбувається когнітивна робота з осмислення ситуації, пошук інформації, обговорення з союзниками, оцінка ресурсів та можливостей.

Третя стадія – це ***стадія конфліктної поведінки або ескалації***, що представляє найбільш інтенсивну, драматичну фазу конфлікту, коли протистояння досягає свого піку, сторони активно діють проти один одного. Характерними рисами цієї стадії є максимальне загострення емоцій – гнів, обурення, страх, ненависть можуть домінувати над раціональністю, розширення кола учасників через залучення союзників, мобілізацію підтримки, втягнення нейтральних осіб, застосування різноманітних засобів тиску – від словесних атак та психологічного тиску до економічних санкцій, юридичних дій, фізичного насильства залежно від типу конфлікту, поляризація позицій, коли сторони відходять від своїх початкових помірних позицій до крайніх, компромісних варіантів стає все менше, діалог заміняється монологами взаємних звинувачень.

Четверта стадія – це ***стадія зниження інтенсивності або вирішення конфлікту***, що настає при переході від активної конфронтації до пошуку способів подолання конфлікту. Перехід може відбутися з різних причин – виснаження ресурсів обох сторін, коли продовження конфлікту стає занадто дорогим або болючим, усвідомлення сторонами шкідливості протистояння та марності спроб перемогти силою, втручання третьої сторони, що створює умови для діалогу, зміна обставин, що робить продовження конфлікту безглуздим або неможливим. На цій стадії емоції поступово вщухають, раціональність повертається, з'являється готовність слухати іншу сторону, розглядати компромісні варіанти, шукати взаємоприйнятні рішення.

П'ята стадія – це ***постконфліктна стадія***, що охоплює період після формального завершення конфлікту, коли відбувається складна робота з оцінки результатів, осмислення досвіду, відновлення порушених стосунків, закріплення досягнутих домовленостей, інтеграції змін, що відбулися внаслідок конфлікту. На цій стадії сторони аналізують, що вони виграли або втратили, чи задоволені результатом, чи можна довіряти опоненту в дотриманні угод, як зміниться їхня взаємодія в майбутньому. Стадія критично важлива, оскільки саме на ній визначається, чи конфлікт справді завершився, чи він просто затих тимчасово і може спалахнути знову при першій нагоді.

Німецько-британський соціолог Ральф Дарендорф, один з найвпливовіших теоретиків конфлікту в двадцятому столітті, запропонував ***динамічну модель конфліктного процесу***, що акцентує увагу не стільки на дискретних стадіях, скільки на безперервних процесах ескалації та деескалації конфліктних відносин. Згідно з підходом Дарендорфа, конфлікт не є лінійним рухом від початку до кінця через фіксовані стадії, а являє собою складний процес, що може проходити через циклічні фази загострення та зменшення напруженості, повертатися до попередніх стадій, переходити з однієї форми в іншу [33].

Ескалація конфлікту в розумінні Дарендорфа – це процес поступового, часто непомітного на кожному окремому кроці, але драматичного наростання інтенсивності протистояння, що характеризується цілою низкою взаємопов'язаних змін.

По-перше, відбувається ***збільшення кількості учасників*** – конфлікт, що почався між двома людьми, може розширюватися, втягуючи їхніх друзів, колег, родичів, перетворюючись з міжособистісного на міжгруповий.

По-друге, відбувається ***розширення проблематики або генералізація конфлікту*** – те, що почалося як суперечка про конкретне питання, поширюється на нові сфери взаємодії, сторони починають згадувати старі образи, виявляти нові претензії, конфлікт стає всеохоплюючим.

По-третє, ***посилюється емоційна складова*** – від спокійного обговорення розбіжностей сторони переходять до гніву, обурення, ненависті, що затьмарює раціональність.

По-четверте, ***застосовуються все більш жорсткі засоби впливу*** – від словесних аргументів до образ, від образ до погроз, від погроз до реальних дій, що завдають шкоди.

Дарендорф детально аналізує механізми ескалації, що роблять цей процес таким небезпечним та часто непереборним.

Генералізація означає поширення конфлікту з вузької початкової проблеми на все більш широке коло питань та сфер взаємодії, коли конфлікт про конкретне питання перетворюється на тотальне протистояння.

Персоналізація означає перехід від предметного конфлікту щодо конкретних питань до особистісного протистояння, коли опонент сприймається не як людина з іншою позицією, а як особистий ворог, чиї мотиви, характер, особистість стають об'єктом нападок.

Коаліційність означає залучення союзників, формування угруповань, блоків, що підтримують кожну зі сторін, розширення конфлікту з двостороннього на багатосторонній.

Ідеологізація означає надання конфлікту світоглядного, ціннісного характеру, коли він перестає бути просто суперечкою про інтереси і стає боротьбою принципів, добра проти зла, справедливості проти несправедливості, що робить компроміс майже неможливим, оскільки з принципами не можна торгуватися.

Деескалація конфлікту в розумінні Дарендорфа – це зворотний процес поступового зменшення інтенсивності протистояння, зниження напруги, переходу від жорстких до м'яких форм взаємодії.

Деескалація може відбуватися природно через виснаження ресурсів сторін, втому від конфлікту, зміну обставин, або може стимулюватися свідомим застосуванням механізмів урегулювання. ***Медіація*** – залучення нейтральної третьої сторони, що допомагає сторонам вести конструктивний діалог, знаходити спільні інтереси, генерувати взаємоприйнятні рішення [25]. ***Переговори*** – пряме спілкування між сторонами з метою досягнення угоди, що може бути полегшено встановленням правил ведення переговорів, створенням безпечного простору, поетапним підходом. ***Правове регулювання*** – використання формальних правових процедур та інститутів для вирішення конфлікту в рамках закону. ***Інституціоналізація конфлікту*** – переведення стихійного, неконтрольованого протистояння в упорядковані, регульовані формами за встановленими правилами [25].

Проілюструємо процес деескалації на прикладі сімейного конфлікту. Подружжя, що має глибокі розбіжності щодо виховання їхньої дванадцятирічної дитини – один батько вважає, що треба бути суворим, встановлювати жорсткі правила та контроль, інший прихильник м'якого, ліберального підходу, що цінує автономію дитини – може роками конфліктувати, кожна суперечка щодо конкретних питань (чи дозволити дитині піти на вечірку, скільки часу можна грати у відеоігри, які оцінки є прийнятними) перетворюється на гострі емоційні вибухи, взаємні звинувачення в поганому батьківстві, в тому що інший псує дитину. Конфлікт загострюється, дитина

страждає, бачить, як батьки сваряться через неї, стосунки в сім'ї погіршуються. Деескалація може початися з рішення звернутися до сімейного психолога, що бере на себе роль медіатора. Психолог організовує структуровані сесії, де встановлюються чіткі правила спілкування – кожен має право висловитися без перебивань, заборонені взаємні звинувачення та образи, фокус на конкретних поведінкових проблемах, а не на особистостях. Поступово через серію сесій батьки починають справді чути один одного, розуміти глибинні побоювання та цінності, що стоять за їхніми позиціями – один боїться, що дитина без контролю зіб'ється з шляху, інший боїться, що надмірний контроль придушить особистість. Вони визначають спільні цілі – щастя та успішність дитини – і починають шукати способи поєднати свої підходи. Створюється письмова угода про розподіл сфер відповідальності та правила спільного прийняття рішень щодо виховання. Запроваджуються регулярні сімейні ради, де обговорюються поточні питання та коригується підхід. Трансформація деструктивного, хаотичного конфлікту зі спонтанними емоційними вибухами у структурований, керований процес вирішення розбіжностей із залученням медіатора, чіткими процедурами та правилами взаємодії, що дозволяє поступово деескалувати напругу та знаходити конструктивні рішення.

Окремого розгляду заслуговує підхід до аналізу конфліктів через ***формули конфліктів***, розроблені конфліктологом В.П. Шейновим, що систематизують розуміння механізмів виникнення конфліктних ситуацій та служать практичним інструментом для їх аналізу, прогнозування та профілактики. Шейнов запропонував три формули, кожна з яких описує певний тип механізму виникнення конфліктів [21].

Формула конфлікту типу А описує механізм ескалації конфліктогенів і має вигляд: $КФГ_1 + КФГ_2 + КФГ_3 + ... + КФГ_n = КФ$, причому $КФГ_1 < КФГ_2 < КФГ_3 < ... < КФГ_n$, де КФГ позначає конфліктоген, а КФ – конфлікт.

Конфліктоген – це слово, дія, поведінкова реакція, невербальний сигнал, що може спровокувати конфлікт, викликати негативну емоційну реакцію, образу, гнів або посилити вже існуючу напругу між людьми.

Механізм цієї формули ґрунтується на психологічній закономірності: людина, що отримала конфліктоген від іншої, відчуває природне бажання «відплатити», але не еквівалентно, а сильнішою негативною реакцією, бо їй здається, що вона просто відповідає адекватно на несправедливий напад. У відповідь на другий, сильніший конфліктоген, перша людина знову відповідає ще сильніше, і так відбувається ескалаційна спіраль, де кожен наступний конфліктоген сильніший за попередній, поки ситуація не вибухає відкритим конфліктом.

До форм прояву конфліктогенів у спілкуванні належать різноманітні типи комунікативної поведінки.

Пряме негативне ставлення включає наказовий тон без прохань, погрози різної інтенсивності, різкі зауваження та критику особистості, а не дій, прямі звинувачення, насмішки над словами чи вчинками людини, сарказм та знущання.

Поблажливе ставлення проявляється в принизливому втішанні, де людину трактують як нездатну впоратися самостійно, принизливій похвалі на кшталт «непогано для тебе», двозначних жартах, що ображають під виглядом гумору, хвастощах про власні успіхи в ситуації, де співрозмовник зазнав невдачі.

Менторські відносини включають категоричні судження без визнання можливості інших точок зору, нав'язування порад без прохання, постійні нагадування про минулі помилки, моралізування та повчання дорослої людини як дитини, дидактогенію – травмування учнів непедагогічною поведінкою вчителя.

Нечесність та нещирість охоплюють приховування важливої інформації, відверту брехню чи спроби обдурити, маніпуляцію свідомістю через перекручування фактів, емоційний шантаж.

Порушення етики спілкування включає спричинення незручності без вибачення, демонстративне ігнорування співрозмовника, постійне перебивання, перекладання відповідальності за власні помилки на інших.

Регресивна поведінка проявляється у наївних або провокаційних запитаннях, посиланнях на інших при отриманні справедливого зауваження, безглуздих суперечках заради суперечок.

Проілюструємо цю формулу конкретним прикладом. У корпоративному чаті команди розробників програмного забезпечення, де обговорюються технічні питання проєкту, один програміст залишає різкий коментар під кодом, який написав його колега: «Твій код абсолютно неефективний, це потрібно повністю переписувати» (КФГ1 – критика без конструктивних пропозицій, категоричність, принизливий тон). Колега, який вклав багато зусиль у цей код і відчуває образу від такої різкості, відповідає ще гостріше: «А твій код взагалі не працює на половині пристроїв, і ти це знаєш, але чомусь мовчиш» (КФГ2 – сильніша контратака, публічне розкриття помилок опонента, натяк на нечесність). Перший програміст, відчуваючи, що його атакують ще сильніше, відповідає: «Принаймні я не копіюю код з інтернету, як деякі тут» (КФГ3 – ще сильніший удар, звинувачення в плагіаті, що підриває професійну репутацію). Ситуація швидко виходить з-під контролю, інші члени команди втягуються, обираючи сторони, конфлікт переноситься з технічного обговорення коду на особисте протистояння, швидко переростаючи у відкритий конфлікт, що руйнує атмосферу в команді.

Формула конфлікту типу Б описує роль інциденту у перетворенні конфліктної ситуації у відкритий конфлікт і має вигляд: КС + І = КФ, де КС – конфліктна ситуація, І – інцидент, КФ – конфлікт [21].

Конфліктна ситуація – це накопичені об'єктивні протиріччя, глибинні суперечності в інтересах, потребах, цінностях, що містять справжню причину майбутнього конфлікту, але які можуть існувати тривалий час у латентному стані.

Інцидент – це конкретна подія, часто випадкова або незначна сама по собі, що служить безпосереднім приводом для початку відкритого конфлікту, іскра, що підпалює порох накопичених протиріч. Важливо розуміти, що усунення інциденту не вирішує конфлікту, оскільки конфліктна ситуація залишається і наступний інцидент знову запустить конфлікт.

Формула конфлікту типу В описує накопичення незалежних конфліктних ситуацій і має вигляд: $КС_1 + КС_2 + ... + КС_n = КФ$.

Тут кілька незалежних одна від одної конфліктних ситуацій накопичуються, створюючи критичну масу напруги, що врешті-решт призводить до вибуху конфлікту, який може здатися непропорційним конкретному приводу, бо насправді є результатом накопичення багатьох проблем.

У молодій сім'ї, що живе разом перший рік після весілля, може поступово накопичуватися кілька незалежних проблемних зон. Перша конфліктна

ситуація стосується різних підходів до управління сімейним бюджетом – один партнер прагне до жорсткої економії, контролю кожної копійки, створення фінансової подушки безпеки, інший більш спонтанний у витратах, вважає, що треба жити сьогоднішнім днем та насолоджуватися життям. Друга конфліктна ситуація стосується розподілу домашніх обов'язків – кожен вважає, що робить більше, ніж інший, є невисловлені очікування щодо того, хто має що робити. Третя конфліктна ситуація стосується різних уявлень про проведення вільного часу – один хоче більше часу проводити вдома, інший прагне активного соціального життя, постійних виїздів, зустрічей з друзями. Четверта конфліктна ситуація стосується стосунків з батьками – як часто їх бачити, скільки впливу їм дозволяти на сімейне життя молодої пари. Кожна з цих ситуацій окремо може здаватися некритичною, пара може навчитися жити з цими невеликими тертями. Але їх комбінація створює постійний фоновий стрес, накопичену напругу, і коли виникає черговий дрібний привід – наприклад, один партнер без обговорення з іншим купив дорогу річ або запросив своїх батьків у гості на вихідні, коли інший планував відпочити – вибухає інтенсивний конфлікт, що здається непропорційним цьому конкретному приводу, але насправді є результатом накопичення всіх цих проблем.

Розуміння динаміки конфліктного процесу, стадій його розвитку, механізмів ескалації та деескалації, формул конфліктів дає фахівцям потужний інструментарій для роботи з конфліктами на всіх етапах – від ранньої діагностики на латентній стадії, коли втручання найбільш ефективне і найменш болюче, через управління відкритим конфліктом та його деескалацію, до постконфліктного відновлення та профілактики повторення. Це знання дозволяє не просто реагувати на конфлікти після того, як вони вже вибухнули, але й передбачати їх, розпізнавати ранні ознаки, втручатися превентивно, створювати умови, що сприяють конструктивному розвитку неминучих протиріч замість їхньої деструктивної ескалації.

2. ПЕРЕДКОНФЛІКТНА СТАДІЯ: ЛАТЕНТНІ СУПЕРЕЧНОСТІ

Розуміючи загальну динаміку конфліктного процесу та різні моделі його стадій, необхідно детальніше зупинитися на першій, найбільш важливій з точки зору профілактики та раннього втручання стадії – передконфліктній або латентній стадії, коли конфлікт ще не виявився відкрито, але його підстави вже формуються, накопичуються, створюючи напругу, що рано чи пізно може вибухнути.

Передконфліктна стадія являє собою початковий, зародковий етап розвитку конфлікту, що характеризується формуванням конфліктної ситуації як сукупності об'єктивних обставин, накопиченням соціального напруження в стосунках між потенційними учасниками майбутнього конфлікту та поступовим, часто неповним або викривленим усвідомленням сторонами протиріч у їхніх інтересах, потребах, цінностях. Саме ця стадія має найбільший потенціал для превентивного втручання, для запобігання переростанню латентних суперечностей у відкритий, руйнівний конфлікт.

Для різних професій уміння діагностувати конфлікти на передконфліктній стадії має різне, але завжди велике значення. Психологи, які працюють з клієнтами в індивідуальному консультуванні або терапії, можуть виявляти ранні ознаки внутрішніх конфліктів – коли клієнт ще не усвідомлює повною мірою протиріччя між різними частинами своєї особистості, між бажаннями та обов'язками, між цінностями та реальною поведінкою, але вже відчуває дискомфорт, тривожність, невдоволення собою. Раннє виявлення цих

латентних внутрішніх конфліктів дозволяє психологу допомогти клієнту усвідомити їх та проробити до того, як вони призведуть до кризи, депресії, імпульсивних руйнівних рішень. Менеджери в організаціях мають розвивати чуйність до ранніх сигналів організаційних напружень – зміна атмосфери в команді, зниження комунікації між певними співробітниками або підрозділами, поява неформальних коаліцій, зростання плинності кадрів, зниження продуктивності, збільшення кількості помилок – все це може бути індикаторами латентних конфліктів, що тільки формуються. Своєчасна реакція на ці сигнали – відверта розмова, зміна процедур, перерозподіл ресурсів, тімбілдінг – може запобігти ескалації в відкритий конфлікт, що паралізує роботу організації. Дипломати та аналітики міжнародних відносин мають відстежувати ранні ознаки міжнародних криз – риторичні загострення, дрібні інциденти на кордонах, економічні суперечності, історичні образи, що актуалізуються, мобілізацію націоналістичних рухів – щоб попереджати великі конфлікти через раннє дипломатичне втручання, переговори, посередництво.

Центральним поняттям передконфліктної стадії є ***конфліктна ситуація*** – такий специфічний збіг обставин, умов та людських інтересів, потреб, цінностей, що об'єктивно створює реальну підставу для можливого протиборства між соціальними суб'єктами, навіть якщо це протиборство ще не почалося [12].

Іншими словами, ***конфліктна ситуація*** – це ситуація, в якій виявляється та усвідомлюється, принаймні однією зі сторін, несумісність, неприйнятність дій, позицій, інтересів однієї сторони з нормами, очікуваннями, потребами іншої сторони.

Важливо розуміти, що конфліктна ситуація сама по собі ще не є конфліктом – це лише потенціал конфлікту, підстава, що може, але не обов'язково має перерости у відкрите протистояння. Багато конфліктних ситуацій існують роками, не переростаючи в конфлікти, якщо сторони знаходять способи співіснування з протиріччями або якщо відсутні інциденти, що запускають відкриту фазу.

Конфліктна ситуація характеризується *високим рівнем динамічності, мінливості та нестійкості* – вона не є застиглим станом, а живим процесом, що постійно трансформується. Вона може легко змінюватися, пом'якшуватися або загострюватися при зміні поглядів, сприйняття, очікувань учасників, появі нових обставин, що змінюють баланс сил або актуальність проблеми, підміні об'єкта конфлікту, коли сторони переключаються на інший предмет суперечки, виникненні об'єктивних перешкод для взаємодії, що роблять конфлікт неактуальним або неможливим.

Для глибокого аналізу конфліктної ситуації необхідно розуміти її структурні елементи, ключові компоненти, що визначають характер та динаміку потенційного конфлікту. ***Предмет конфлікту*** – це реально існуюча або уявна, іноді ілюзорна проблема, суперечність, розбіжність, яка лежить в основі протистояння, є його змістовним ядром, тим, про що саме конфліктують або потенційно можуть конфліктувати сторони. Предмет конфлікту може бути дуже різної природи. ***Матеріальний предмет*** стосується розподілу конкретних матеріальних ресурсів – грошей, обладнання, приміщень, територій. ***Процедурний предмет*** стосується способів, правил, процедур прийняття рішень, організації роботи, розподілу повноважень – сторони можуть погоджуватися щодо кінцевої мети, але конфліктувати щодо того, як до неї йти, хто має право приймати рішення, за якими правилами. ***Ціннісний предмет*** стосується фундаментальних розбіжностей у цінностях, світоглядах, поглядах на

справедливість, моральність, правильність – що одна сторона вважає справедливим, інша може сприймати як несправедливе, що для однієї є моральним імперативом, для іншої – необов'язковим побажанням.

Об'єкт конфлікту – це конкретна, ідентифікована цінність, благо, ресурс, до володіння, використання або контролю над якими прагнуть обидві сторони або які одна сторона хоче зберегти, а інша – отримати чи змінити. Об'єкт завжди більш конкретний, ніж предмет – це не абстрактне питання справедливості, а конкретна посада, конкретна грошова сума, конкретна територія, конкретний статус, конкретне визнання чи повага. Розрізнення предмета та об'єкта важливе для стратегії вирішення конфлікту – іноді можна знайти альтернативний об'єкт, що задовольнить потреби сторін, не вирішуючи предметного протиріччя, іноді навпаки, потрібно працювати з предметом, змінювати сприйняття справедливості, а не лише ділити конкретний об'єкт.

Середовище конфлікту охоплює всю сукупність зовнішніх умов, контексту, в якому розгортається конфліктна ситуація та який суттєво впливає на її динаміку. ***Мікросередовище*** включає найближче оточення учасників – конкретні організаційні умови, в яких вони працюють, специфіку організаційної культури з її нормами щодо конфліктів, стиль керівництва, наявність чи відсутність формальних процедур вирішення суперечок, якість комунікації, історію попередніх конфліктів та їхнього вирішення. ***Макросередовище*** включає ширший культурний контекст з домінуючими цінностями щодо конфлікту та співпраці, правові норми, що регулюють відносини та конфлікти в даній сфері, економічні обставини, що можуть посилювати конкуренцію за ресурси або, навпаки, створювати достаток, політичну ситуацію, медійний простір. Середовище може або сприяти ескалації конфлікту, або стримувати його, створювати можливості для конструктивного вирішення або блокувати їх.

Проілюструємо взаємодію цих структурних елементів на прикладі ситуації в психотерапевтичній групі. У групі, що збирається щотижня для групової психотерапії, де беруть участь вісім людей з різними психологічними проблемами та життєвими історіями, виникає напруга між двома учасниками – назвемо їх Анна та Михайло. Обоє відчувають, що під час сесій їм не вистачає часу для розповіді про свої переживання, що терапевт приділяє більше уваги іншим учасникам, що їхні проблеми не визнаються як достатньо важливі. Кожен з них починає, свідомо чи несвідомо, конкурувати за увагу терапевта та групи, намагаючись захопити більше часу для своїх розповідей, перебиваючи інших, повертаючи обговорення до своїх тем. Предметом цього латентного конфлікту є питання правил справедливого розподілу часу та уваги під час групових сесій – що означає справедливість в цьому контексті, чи всі мають отримувати рівний час незалежно від гостроти проблеми, чи ті, хто переживає кризу, мають пріоритет, чи терапевт має активно регулювати розподіл часу, чи група має саморегулюватися. Об'єктом конфлікту є конкретна, обмежена психологічна підтримка та визнання, увага терапевта та інших учасників групи, можливість повністю висловитися та бути почутим, відчути, що твої переживання важливі та заслуговують на час та увагу. Середовищем конфлікту є специфічна атмосфера групової терапії з її нормами довіри, конфіденційності, взаємної поваги, емпатії, де кожен учасник несе свої психологічні травми, вразливості, потреби в увазі та визнанні, де терапевт намагається балансувати між різними потребами, де групова динаміка може посилювати або пом'якшувати індивідуальні конфлікти.

Важливим індикатором передконфліктної стадії, що сигналізує про формування конфліктної ситуації, є ***соціальне напруження*** – специфічний

стан соціальної системи, групи, організації, суспільства, що характеризується процесом виникнення та розвитку об'єктивних суперечностей у відносинах, інтересах, діях людей, груп та інститутів, що супроводжується суб'єктивним відчуттям дискомфорту, тривожності, незадоволення, підсиленням протилежних тенденцій та поступовою дестабілізацією соціальних зв'язків. Соціальне напруження можна розглядати як своєрідну температуру соціального організму – її підвищення сигналізує про проблеми, навіть якщо їхня природа ще не зовсім зрозуміла.

Для діагностики рівня соціального напруження дослідники та практики використовують два типи показників, що доповнюють один одного.

Суб'єктивні показники базуються на думках, оцінках, відчуттях людей, що можна виміряти через опитування, інтерв'ю, фокус-групи. До них належать оцінки ступеня задоволення базових потреб – чи люди відчувають, що їхні потреби в безпеці, матеріальному достатку, повазі, справедливості задовольняються, рівень довіри до влади, керівництва, інститутів – чи люди вірять, що ті, хто приймає рішення, діють в інтересах спільноти, суб'єктивне відчуття безпеки або загрози – чи люди відчувають себе захищеними або вразливими, оцінки справедливості – чи вважають люди розподіл ресурсів, можливостей, відповідальності справедливим.

Об'єктивні показники базуються на спостережуваних, вимірюваних фактах соціальної реальності, що не залежать від суб'єктивних оцінок. До них належать наявність та частота конфліктних ситуацій – скільки суперечок, сварок, офіційних скарг, судових позовів реєструється, соціально активні дії протестного характеру – страйки, пікети, петиції, міграційні потоки – чи люди залишають організацію, громаду, країну, що може сигналізувати про глибоке незадоволення, динаміка соціально-економічних показників – зростання цін, зниження доходів, збільшення безробіття об'єктивно створюють напругу, зміни в споживчій поведінці – ажіотажний попит на певні товари може сигналізувати про панічні настрої.

Розглянемо використання цих показників на конкретному прикладі. У групі здобувачів-психологів третього курсу, які працюють над великим груповим проєктом з дослідження девіантної поведінки підлітків, що становить значну частину їхньої семестрової оцінки, поступово виникає та наростає напруження через об'єктивно несправедливий розподіл ролей та навантаження в проєкті. Троє здобувачів фактично виконують всю інтелектуально складну роботу – збирають та аналізують літературу, розробляють методологію дослідження, проводять інтерв'ю з підлітками, обробляють дані, пишуть основні розділи звіту. Двоє інших здобувачів займаються переважно технічною роботою – форматують документ, роблять презентацію, що важливо, але не порівнянно за складністю та затратами часу. Ще один здобувач взагалі робить мінімум, постійно посилаючись на зайнятість іншими справами, але розраховує на спільну оцінку. Суб'єктивні показники напруження можна виявити через неформальні розмови або анонімне опитування членів групи щодо задоволеності груповою роботою, результати якого показують різке зниження задоволеності командною роботою серед активних членів з шістдесяти восьми відсотків на початку проєкту до двадцяти восьми відсотків через місяць, зростання відчуття експлуатації, несправедливості – активні члени відчувають себе використаними, втрату мотивації до якісного виконання завдань – якщо зусилля не визнаються, навіщо старатися, почуття розчарування в одногрупниках та сумніви в можливості справедливої співпраці в майбутньому.

Об'єктивні показники напруження можна спостерігати в реальній поведінці членів групи. Збільшується кількість конфліктних ситуацій на спільних зустрічах групи – різкі репліки, взаємні докори, напружена атмосфера замість дружньої співпраці. Частина здобувачів починає відмовлятися від участі у спільних зустрічах, посилаючись на зайнятість, хоча раніше знаходили час. Створюються альтернативні підгрупи у месенджерах – активні здобувачі створюють окремий чат без пасивних, щоб обговорювати справжню роботу, що є ознакою розколу групи. З'являються публічні звинувачення у соціальних мережах – один з активних здобувачів публікує пост про несправедливість групової роботи, не називаючи імен, але натякаючи достатньо прозоро, що порушує конфіденційність групи. Відбуваються звернення до викладача зі скаргами на одногрупників, прохання переглянути оцінювання з урахуванням індивідуального внеску. Спостерігається загальне зниження успішності всієї групи в інших предметах через стрес та відволікання на внутрішні конфлікти. Всі ці об'єктивні показники свідчать про високий рівень напруження, що наближається до переростання в відкритий конфлікт.

Передконфліктна стадія не є однорідним періодом, вона проходить через певні ***етапи поступового загострення та усвідомлення ситуації*** [5].

Перший етап – це виникнення об'єктивної проблемної ситуації, коли в реальності формуються об'єктивні, незалежні від сприйняття людей суперечливі обставини в їхній діяльності, відносинах, інтересах, що створюють потенційну, але ще не реалізовану можливість конфлікту. Важливо розуміти, що сама по собі об'єктивна проблемна ситуація ще не створює конфлікт автоматично – ця можливість переходить у реальність лише при поєднанні об'єктивних обставин з суб'єктивними факторами, насамперед з усвідомленням та інтерпретацією ситуації учасниками.

Повернемося до прикладу зі студентською групою психологів. На самому початку роботи над проєктом створюється спільний чат у месенджері для координації роботи, де учасники домовляються ділитися корисними матеріалами, конспектами з різних джерел, ідеями, відповідями на запитання один одного. Спочатку всі намагаються робити внесок, але поступово формується патерн: одні здобувачі регулярно, щодня діляться знайденими статтями, конспектами лекцій, відповідями на складні запитання, витрачаючи свій час та зусилля на те, щоб допомогти іншим. Інші здобувачі активно користуються цими матеріалами – завантажують конспекти, ставлять лайки, іноді дякують, – але самі практично нічого не додають до спільного фонду, не діляться своїми знахідками, не відповідають на запитання інших. Об'єктивно створюється асиметрична ситуація потенційного конфлікту між «донорами» інформації та зусиль і «споживачами» або «вільними вершниками», які користуються спільним ресурсом, не роблячи адекватного внеску. Але поки це саме об'єктивна ситуація, можливість конфлікту, а не сам конфлікт, оскільки донори можуть не усвідомлювати асиметрії або не надавати їй значення.

Другий етап передконфліктної стадії – це усвідомлення проблемної ситуації, коли принаймні один з суб'єктів починає усвідомлювати об'єктивну проблемну ситуацію як проблемну саме для себе, ідентифікує свої інтереси в ній, розуміє, що ці інтереси зачеплені або загрожені. Критично важливо розуміти, що усвідомлення завжди має суб'єктивний, опосередкований психологічними особливостями та соціальними відмінностями характер – різні люди можуть по-різному інтерпретувати одну й ту саму об'єктивну ситуацію, і ці інтерпретації суттєво впливають на те, чи перейде ситуація в конфлікт і який характер він матиме.

Продовжуючи приклад, активні здобувачі-донори поступово, можливо після кількох тижнів такої асиметричної взаємодії, починають усвідомлювати несправедливість ситуації та відчувати втому, роздратування від односторонньої допомоги, відчуття, що їх використовують. Але характер цього усвідомлення може суттєво різнитися. Деякі здобувачі можуть інтерпретувати ситуацію адекватно, з емпатією та розумінням можливих причин – вони думають, що одногрупники, які не діляться матеріалами, можливо, справді мають об'єктивні труднощі з часом через роботу чи сімейні обставини, або їм важче знаходити матеріали через мовні бар'єри чи слабші навички пошуку інформації, або вони просто не розуміють, що від них очікується більш активна участь, бо ніхто не сформулював це явно. Таке адекватне усвідомлення, що враховує можливі обставини інших, знижує ймовірність ескалації в конфлікт. Інші здобувачі можуть інтерпретувати ту саму ситуацію неадекватно, з упередженнями та негативними атрибуціями – вони думають, що це звичайне паразитування, споживацтво, небажання працювати при готовності користуватися чужими зусиллями, зневажливе ставлення до тих, хто намагається, свідоме користування добротою інших. Таке неадекватне, але психологічно зрозуміле усвідомлення, що приписує іншим негативні мотиви без достатніх підстав, значно підвищує ймовірність ескалації в відкритий конфлікт.

Третій етап передконфліктної стадії – це спроби безконфліктного вирішення ситуації, коли сторона, що усвідомила проблему, намагається розв'язати її мирними, неконфронтаційними способами, не переводячи в відкрите протистояння. Це може бути переконання іншої сторони змінити поведінку через аргументи, роз'яснення своєї позиції та своїх потреб, прохання про зміну, інформування про проблему в надії, що інша сторона просто не усвідомлювала її. Іноді учасник може навіть прийняти рішення відступити, змиритися з ситуацією, не бажаючи переростання у відкритий конфлікт через страх погіршення стосунків, оцінку своїх слабких позицій, втому від конфронтації, надію, що ситуація зміниться сама.

У прикладі зі студентським чатом активні учасники, усвідомивши проблему та відчувши незадоволення, можуть спробувати вирішити її мирно до ескалації. Вони пишуть загальне доброзичливе повідомлення в чат з проханням до всіх членів групи активніше долучитися до спільної роботи, пояснюючи, що спільний ресурс працює краще, коли всі роблять внесок. Пропонують конкретний механізм розподілу відповідальності – розподілити теми або типи матеріалів між усіма членами групи, щоб кожен мав зону відповідальності. Створюють спільний Google-документ для колективного редагування та доповнення конспектів, де видно внесок кожного. Якщо на ці м'які спроби безконфліктного вирішення деякі пасивні здобувачі відгукуються позитивно – починають активніше ділитися знайденими матеріалами, вибачаються за попередню пасивність, пояснюючи свою ситуацію, беруть на себе конкретні зобов'язання, – то конфлікт може бути попереджений, група повертається до конструктивної співпраці без проходження через відкриту конфліктну фазу. Це ідеальний сценарій використання передконфліктної стадії для превенції.

Однак якщо спроби безконфліктного вирішення ігноруються, якщо пасивні здобувачі не змінюють поведінку, продовжуючи лише споживати матеріали без внеску, або якщо вони реагують захисно, зневажливо, конфліктна ситуація переходить у наступну фазу – відкритого конфлікту. Розуміння динаміки передконфліктної стадії, її етапів, індикаторів напруження дає фахівцям можливість втручатися на найбільш ранніх етапах, коли вирішення

найбільш можливе і найменш болюче, попереджаючи руйнівні наслідки відкритих конфліктів.

3. ВІДКРИТА КОНФЛІКТНА СТАДІЯ: ЕСКАЛАЦІЯ ТА ПІКОВИЙ МОМЕНТ

Після передконфліктної стадії, коли напруження накопичується в латентному стані, конфлікт може перейти в принципово нову фазу – стадію відкритого протиборства або ***конфліктну стадію***, що являє собою активну, динамічну фазу розвитку конфлікту, яка характеризується переходом від прихованого, непублічного протистояння до відкритих, явних дій сторін, спрямованих на досягнення власних цілей та нейтралізацію, ослаблення або підкорення опонента [6]. Це перехід від холодної війни до гарячої, від напруженого очікування до активних бойових дій, від думок та почуттів до конкретних вчинків.

На цій стадії конфлікт набуває ***публічного характеру*** – те, що раніше було приховано, замовчувалося, обговорювалося лише в приватних розмовах, тепер виходить на поверхню, стає видимим та відомим широкому колу людей. Конфлікт залучає нових учасників, які займають позиції на боці однієї зі сторін або намагаються втрутитися як посередники. Може відбуватися поляризація думок у більш широкій спільноті – люди, які не є безпосередніми учасниками конфлікту, обирають сторони, формуються коаліції підтримки кожної зі сторін, нейтральних стає все менше. Для фахівців різних галузей це критичний момент, що вимагає особливої уваги та специфічних компетенцій. Правоохоронці на цій стадії мають активно працювати над запобіганням ескалації конфлікту до рівня, коли він переростає в правопорушення – насильство, погрози, знищення майна, порушення громадського порядку. Юристи мають максимально ефективно захищати інтереси своїх клієнтів, використовуючи всі доступні правові інструменти, але водночас шукати можливості для врегулювання конфлікту без затяжного судового протистояння. Менеджери в організаціях мають працювати над мінімізацією негативного впливу відкритого конфлікту на функціонування організації, продуктивність праці, атмосферу в колективі, репутацію компанії.

Перехід від латентної, прихованої фази до відкритого протиборства не відбувається миттєво, але є критичним моментом в еволюції конфлікту, і цей перехід можна ідентифікувати за трьома ключовими ознаками, що з'являються одночасно або послідовно. По-перше, для всіх релевантних акторів – учасників, спостерігачів, керівництва, громадськості – стає очевидною наявність конфлікту, його вже неможливо ігнорувати або робити вигляд, що все гаразд. По-друге, дії учасників набувають практичного характеру та зовнішньої, спостережуваної форми – це вже не просто внутрішні переживання, приватні думки чи закулісні інтриги, а конкретні публічні вчинки, заяви, звинувачення, санкції. По-третє, про конфлікт дізнаються треті особи, що не є безпосередніми учасниками, що робить його публічним явищем, яке виходить за межі приватної сфери двох суб'єктів та стає фактом соціального життя ширшої спільноти.

Відкрита стадія конфлікту розгортається через певні **етапи,** що мають свою логіку та динаміку.

Перший етап – це інцидент як каталізатор переходу від латентної до відкритої фази.

Інцидент являє собою конкретну подію, дію або бездіяльність однієї зі сторін, яка викликає відповідну, часто емоційну та імпульсивну реакцію другої сторони та служить безпосереднім поштовхом, тригером до початку відкритого протиборства [13]. Інцидент – це та крапля, що переповнює чашу терпіння, та

іскра, що підпалює накопичений порох напруження. Дуже важливо в аналізі конфліктів розрізняти ***інцидент як справжню причину конфлікту***, коли сама подія внутрішньо пов'язана із конфліктною взаємодією, відображає глибинні протиріччя та об'єктивно створює конфлікт, та ***інцидент як привід до конфлікту***, коли подія є зовнішньою щодо справжньої конфліктної суперечності, випадковою, можливо навіть тривіальною сама по собі, але запускає конфлікт, що насправді має зовсім інші, глибші причини.

Проілюструємо це розрізнення конкретним прикладом. У студентській групі, де існує латентна напруга через академічну конкуренцію, різні погляди на навчання, особисті антипатії, що накопичувалися протягом семестрів, один з однокурсників публікує в Instagram сторіз, де відкрито висміює презентацію іншого здобувача, що відбулася на семінарі. Він робить скріншоти слайдів з помилками, підкреслює червоним маркером найбільш кумедні формулювання, додає сміливі емодзі з обличчями, що реготочуть до сліз, супроводжує це їдкими коментарями про «геніальність» автора. Конкретна дія – публічне висміювання в соціальних мережах – безпосередньо зачіпає честь та гідність іншого здобувача, принижує його перед всіма, хто бачить цю сторіз, що може бути сотні людей – друзі, однокурсники, викладачі. Така дія стає інцидентом-причиною міжособистісного конфлікту, оскільки вона не є випадковою образою, а відображає глибші протиріччя у стосунках цих здобувачів – можливо, давню конкуренцію за кращі оцінки, увагу викладачів чи популярність у групі, можливо, минулі образи та незавершені конфлікти, можливо, фундаментальні відмінності в цінностях щодо академічної етики та взаємоповаги. Публікація сторіз переводить латентний конфлікт у відкриту фазу, роблячи його публічним та вимагаючи реакції.

Другий етап відкритої стадії – це власне відкрите протиборство та конфронтація, коли після інциденту, що запустив відкриту фазу, сторони починають застосовувати активні дії, що можуть значно варіюватися за формою та інтенсивністю залежно від типу конфлікту, ресурсів сторін, культурних норм. Дії спрямовані на досягнення власних цілей за рахунок ослаблення позицій, витіснення з певної сфери або навіть підкорення та капітуляції опонента.

Дії можуть варіюватися від вербальних атак – публічних звинувачень, критики, образ, поширення компрометуючої інформації – до економічного тиску, коли одна сторона використовує економічні важелі для примушування іншої, правових заходів, коли конфлікт переноситься в судові інстанції, психологічного впливу через маніпуляції, ізоляцію, створення несприятливої атмосфери, а в найекстремальніших випадках – до фізичного насильства.

Після інциденту стають явними, чітко артикульованими позиції кожної зі сторін – що саме кожна вважає проблемою, чого вона хоче, що вважає неприйнятним. Формується поділ на «своїх» та «чужих» не лише серед безпосередніх учасників, але й у ширшому колі – люди обирають, кого підтримувати, з ким солідаризуватися, групова ідентичність загострюється навколо конфлікту.

Емоційний аспект конфлікту на цьому етапі характеризується різким зростанням інтенсивності почуттів – від помірного роздратування до відкритої агресивності, від упередженості та підозрілості до психологічної несумісності, коли сторони не можуть спокійно перебувати в одному просторі, та навіть до відвертої ворожості, ненависті, бажання завдати шкоди опонентові.

Продовжуючи приклад зі здобувачами, після публікації образливої сторіз ображений здобувач не залишає це без відповіді, а публічно реагує в групових

чатах курсу, де він звинувачує кривдника у токсичній поведінці, у порушенні етики спілкування, у спробах принизити інших для підвищення власної самооцінки. Він активно збирає підтримку своїх друзів у групі, які також починають у чатах критикувати поведінку опонента, висловлюють обурення його діями, солідаризуються з ображеним. У відповідь перша сторона, відчуваючи атаку, також мобілізує своїх прихильників, які починають захищати його, стверджувати, що це був просто жарт, що не треба все так близько до серця сприймати, що насправді ображений здобувач сам заслужив критику своєю поганою роботою. Конфлікт розширюється, залучає все більше учасників, починається інформаційна війна – одна сторона поширює чутки про академічну нечесність опонента, натякає, що він списує або плагіатить чужі роботи, інша сторона відповідає аналогічними звинуваченнями. Відбуваються символічні жести відкидання – блокування один одного в соціальних мережах, відмова від спілкування, демонстративне ігнорування. Атмосфера в групі стає напруженою, поляризованою, нейтральні здобувачі відчувають дискомфорт, не знаючи, як поводитися.

Третій етап відкритої стадії – це етап вибору стратегії подальшої взаємодії, коли після початкової фази відкритого протистояння сторони оцінюють ситуацію, баланс сил, результати перших дій та визначають напрям подальших дій. На цьому етапі можливі принципово різні шляхи розвитку конфлікту.

Перший шлях – це ***пошук примирення, компромісу, мирного врегулювання*** за наявного співвідношення сил, коли сторони усвідомлюють, що жодна не може досягти повної перемоги, що продовження конфлікту занадто дороге або небезпечне, що є можливість знайти взаємоприйнятне рішення. Цей шлях може бути обраний добровільно або під тиском третьої сторони – керівництва, медіатора, громадської думки.

Другий шлях – це ***ескалація конфлікту***, його подальше загострення та розширення через залучення нових учасників, нових ресурсів, розширення проблематики, застосування більш жорстких методів боротьби. У студентському прикладі це може означати залучення викладачів, кураторів, адміністрації університету зі скаргами на поведінку опонента, звернення до батьків з проханням втрутитися, поширення конфлікту на весь курс або навіть факультет, організацію колективного бойкоту однієї зі сторін.

Процес ескалації конфлікту заслуговує на окрему детальну увагу, оскільки це один з найнебезпечніших та найбільш драматичних аспектів конфліктної динаміки.

Ескалація конфлікту – це процес прогресивної інтенсифікації протиборства, що характеризується загостренням усіх наявних суперечностей, використанням всього доступного потенціалу та мобілізацією всіх можливих ресурсів – матеріальних, соціальних, символічних, емоційних – для досягнення можливої перемоги над опонентом. Ескалація має свою внутрішню логіку, часто виходить з-під контролю учасників, набуває власної динаміки, коли конфлікт починає жити власним життям, підкоряючи собі поведінку людей.

Австрійський дослідник конфліктів ***Фрідріх Глазл*** розробив детальну, надзвичайно впливову дев'ятистадійну модель ескалації конфлікту, що описує послідовні стадії поступового загострення протистояння від найм'якіших форм до абсолютно деструктивних [11]. Ця модель служить потужним діагностичним інструментом для професіоналів, що працюють з конфліктами, дозволяючи точно визначити, на якому рівні інтенсивності перебуває конкретний конфлікт, та обирати адекватні цьому рівню методи втручання. Глазл розділяє дев'ять

стадій на три рівні по три стадії в кожному, що якісно відрізняються за можливостями вирішення.

Перший рівень – рівень виграш-виграш – включає перші три стадії, на яких сторони ще здатні до раціонального діалогу, ще вірять у можливість знайти рішення, що задовольнить обох, ще не перейшли до взаємного знищення. ***Стадія перша – «Загартування позицій» або «Словесні вирази напруженості»*** – характеризується тим, що між учасниками у спілкуванні з'являються помітні напруженість, скутість, дискомфорт, хоча відкритого конфлікту ще немає. Наприклад, у студентській групі під час обговорення спільного проєкту з'являються перші ледь помітні ознаки незгоди – хтось робить різку репліку на пропозицію колеги, хтось відповідає з ледь вловимим сарказмом, хтось демонстративно закочує очі, почувши певну ідею. Ці сигнали тонкі, їх легко проігнорувати або приписати поганому настрою, але насправді вони вказують на зародження конфлікту.

Стадія друга – «Дебати та поляризація» або «Обговорення з конфронтаційними елементами» – характеризується початком відкритого вираження протилежних думок, позицій, інтересів, формуванням чітких таборів прихильників різних підходів. Здобувачі на зборах команди починають відкрито, вже без приховування, критикувати ідеї один одного, наполягати на своїх підходах до вирішення завдання як єдино правильних, відкидати альтернативи без серйозного розгляду, формуються коаліції – троє здобувачів підтримують один підхід, двоє інший, і кожна група намагається переконати нерішучих або нейтральних приєднатися до їхньої сторони. Дискусії стають гострими, емоційними, але поки ще зосередженими на суті питання, а не на особистостях.

Стадія третя – «Дії замість слів» або «Оголошення фактів як зброї» – характеризується тим, що учасники починають використовувати селективну, упереджену подачу фактів та інформації для дискредитації опонента, зникають прояви емпатії, здатності побачити ситуацію очима іншого. Один зі здобувачів на загальних зборах групи публічно оголошує про помилки, які його колега зробив у попередніх проєктах, наводить конкретні приклади його прорахунків, невдач, щоб підірвати довіру групи до його нинішніх пропозицій та дискредитувати його професійну компетентність. Факти подаються вибірково – згадуються лише помилки, але замовчуються успіхи, контекст помилок ігнорується, вони інтерпретуються як свідчення некомпетентності, а не як природна частина процесу навчання.

Другий рівень – рівень виграш-програш – включає стадії четверту, п'яту та шосту, на яких сторони вже не вірять у можливість взаємовигідного рішення, конфлікт стає грою з нульовою сумою, де виграш одного означає програш іншого, метою стає перемога над опонентом, а не вирішення проблеми. ***Стадія четверта – «Образи та коаліції» або «Формування образів друг-ворог»*** – характеризується різким спрощенням сприйняття ситуації та опонента, збільшенням непорозумінь через упереджену інтерпретацію дій іншої сторони, зростанням недовіри до будь-яких слів та намірів опонента. Студентська група чітко розділяється на табори з етикетками – «прогресивні новатори» проти «консервативних ретроградів» або «відповідальні працівники» проти «лінивих халтурників», кожна сторона створює спрощений, карикатурний образ опонентів, приписує їм виключно негативні мотиви, інтерпретує будь-які їхні дії в найгіршому світлі. Якщо опонент робить конструктивну пропозицію, це сприймається не як спроба покращити проєкт, а як хитра маніпуляція для отримання контролю.

Стадія п'ята – «Втрата репутації» або «Втрата обличчя через публічні нападки» – характеризується переходом до прямих атак на самооцінку, гідність, добре ім'я противника, метою стає не просто перемога в суперечці, а моральне приниження опонента, знищення його репутації в очах спільноти. Один зі здобувачів під час публічної презентації проміжних результатів проєкту перед викладачем та іншими групами навмисне акцентує увагу на недоліках роботи свого колеги з команди, демонструє його помилки, коментує їх з іронією або зневагою, мета – принизити його професійні здібності в очах викладача та однокурсників, підірвати його академічну репутацію, можливо, вплинути на його оцінку. Опонент відчуває глибоку образу, приниження, втрату поваги з боку інших, що загострює його бажання помститися.

Стадія шоста – «Стратегії загроз» або «Конкретні погрози та ультиматуми» – характеризується переходом до прямих, відкритих загроз застосування санкцій або силових дій, якщо опонент не виконає певних вимог. Здобувач, який відчуває, що втрачає контроль над ситуацією в проєкті, висуває ультиматум іншим членам команди: «Або ми робимо так, як я кажу, або я йду зі скаргою до декана на ваше неконструктивне саботування роботи, і ви всі отримаєте незадовільні оцінки», або «Або виключаємо його з команди зараз, або я виходжу з проєкту і ви залишаєтеся без найкращого розробника». Це вже не переговори, а шантаж, примушування через загрозу серйозних негативних наслідків.

Третій рівень – рівень програш-програш – включає стадії сьому, восьму та дев'яту, на яких конфлікт досягає найруйнівніших форм, коли мета вже не просто перемогти, а знищити опонента, навіть якщо це означає власні значні втрати. ***Стадія сьома – «Обмежені руйнівні удари» або «Обмежене руйнування як тактика»*** – характеризується переходом до фізичної або символічної агресії, нанесення реальної шкоди опонентові, причому ця шкода інтерпретується не як щось прикре, а як успіх, як досягнення. Здобувач, що перебуває у конфлікті з колегою, вдається до саботажу його роботи над проєктом – навмисно видаляє або пошкоджує файли, над якими той працював, блокує його доступ до спільних документів, приховує важливу інформацію, поширює серед викладачів наклепи про його академічну нечесність. Кожен успішний акт саботажу відчувається як маленька перемога, навіть якщо це шкодить спільному проєкту і, відповідно, всім учасникам.

Стадія восьма – «Фрагментація ворога» або «Дезінтеграція супротивника» – характеризується систематичними зусиллями повністю зруйнувати соціальні зв'язки опонента, ізолювати його від групи, підірвати всі його джерела підтримки. Організовується колективний бойкот здобувача, проти якого спрямований конфлікт, – інші члени групи відмовляються з ним спілкуватися, не відповідають на його повідомлення, виключають з усіх чатів, ігнорують на зборах, формують проти нього коаліцію, що включає максимальну кількість людей, роблячи його позицію нестерпною. Мета – довести його до психологічного зламу, змусити піти з курсу або повністю капітулювати.

Стадія дев'ята – «Разом у прірву» або «Взаємне знищення» – є найвищою, найтрагічнішою стадією ескалації, коли первісна мета конфлікту – досягти чогось позитивного для себе – повністю замінюється прагненням знищити опонента навіть ціною власних втрат, власного знищення. Логіка стає абсурдною: «Хай я програю, головне щоб і він програв», «Краще ніхто нічого не отримає, ніж виграє він». Глазл описує це як колективне самогубство, замасковане під героїзм або принциповість. У студентському контексті це може

виглядати так: здобувач, що програє конфлікт, навмисно зриває весь спільний проєкт, видаляє всю роботу, яка була зроблена, відмовляється брати участь у презентації, йде зі скаргами, що призведуть до провалу всієї команди, включно з ним самим. «Якщо я не можу отримати добру оцінку, то і ніхто не отримає, особливо мій ворог».

Модель Глазла надзвичайно цінна для практичної роботи, оскільки показує, що різні стадії ескалації вимагають різних стратегій втручання. На перших трьох стадіях (виграш-виграш) ефективні медіація, фасилітація діалогу, спільне вирішення проблем, коучинг – методи, що базуються на добровільній співпраці сторін. На стадіях з четвертої по шосту (виграш-програш) потрібні більш структуровані процедури – арбітраж, правові механізми, втручання авторитетних третіх сторін з владними повноваженнями. На останніх трьох стадіях (програш-програш) часто необхідне силове втручання, розділення сторін, захист жертв, санкції проти агресорів, оскільки добровільна співпраця вже неможлива через глибину ворожості [11].

Альтернативну, більш узагальнену перспективу на ескалацію пропонує модель британського дослідника ***С. Фішера***, який запропонував ***чотиристадійну модель*** з відповідними стратегіями втручання, що корелює з логікою Глазла, але є більш макроскопічною [34].

Стадія дискусії, що відповідає ранній фазі конфлікту, вимагає миротворчості – активної роботи над задоволенням інтересів сторін через організацію діалогу, переговорів, пошук взаємовигідних рішень.

Стадія поляризації, коли суспільство або група розділяється на ворожі табори, потребує миробудування – глибшої роботи над задоволенням основних потреб сторін, покращенням відносин між ними, зміною сприйняття один одного, створенням мостів розуміння.

Стадія сегрегації, коли групи відокремлюються, відмовляються від спілкування, можуть починатися насильницькі дії, вимагає примушення до миру – активного втручання для контролю та скорочення бойових дій, встановлення правил, застосування санкцій до порушників.

Стадія руйнування, найвища фаза ескалації з масштабним насильством, потребує операцій з підтримки миру – військового або поліцейського контролю над насильством, захисту цивільного населення, гуманітарної допомоги, створення умов для майбутнього миробудування.

Причини ескалації конфліктів часто мають комплексний, багатофакторний характер, і розуміння цих причин критично важливе для профілактики.

Конкуренція за обмежені ресурси – земля, природні ресурси, вода, фінансові можливості, робочі місця – створює об'єктивну основу для загострення відносин, особливо коли ресурси скорочуються або розподіляються несправедливо.

Соціальна дискримінація – систематичне обмеження прав, можливостей, доступу до благ для певних груп суспільства на основі їхньої етнічності, релігії, статі, соціального класу, мови – створює накопичене обурення та почуття несправедливості, що може вибухнути насильством.

Погане управління, питання легітимності влади, корупція, зловживання повноваженнями, відсутність підзвітності створюють передумови для протестних рухів та опору, що можуть переростати в конфлікти.

Зовнішні фактори – напруженість у сусідніх регіонах, міжнародне втручання, підтримка однієї зі сторін зовнішніми акторами – можуть каталізувати та посилювати внутрішні конфлікти.

Використання лідерами соціальних розколів – свідома експлуатація етнічних, релігійних або культурних відмінностей для мобілізації підтримки, створення ворожого образу іншої групи для консолідації власної бази – може штучно розпалювати конфлікти заради політичних цілей.

Особливо небезпечним аспектом ескалації є ***втрата контролю***, коли у міру розвитку конфлікту здатність лідерів, ініціаторів контролювати ситуацію може різко знижуватися, конфлікт набуває власної динаміки, виходить з-під контролю навіть тих, хто його розпочав.

Насильство може консолідувати розкол у суспільстві, створюючи нові лінії протистояння, що не існували раніше, – травми, жертви, образи породжують жагу помсти, що живиться власною логікою. Конфлікт може не закінчитися навіть після вирішення первісних причин, що його викликали, оскільки формуються нові інтереси та позиції навколо самого процесу протиборства – воєначальники, що не хочуть втрачати владу, торговці зброєю, злочинці, що користуються хаосом, екстремісти, що живляться ненавистю.

Піковий момент конфлікту являє собою точку максимальної інтенсивності протистояння, коли емоції досягають найвищої температури, раціональне мислення може бути повністю затьмарене афектом, сторони можуть вчиняти дії, про які потім довго шкодуватимуть, але які в момент піку здаються єдино можливими або справедливими. На цьому критичному етапі конфлікт може піти двома шляхами – або перейти до абсолютно деструктивної фази з непоправними наслідками, або, якщо вдається втрутитися, розпочатися процес деескалації, поступового зниження напруги. Для професіоналів цей момент є найкритичнішим та найвідповідальнішим: психологи мають використовувати всі доступні техніки деескалації – зниження емоційної напруги через активне слухання, емпатію, визнання почуттів, переформулювання проблеми в менш конфронтаційних термінах, юристи мають захищати клієнтів від необдуманих дій у стані афекту, що можуть мати серйозні правові наслідки, менеджери мають діяти рішуче для запобігання непоправній шкоді організації, можливо, розділяючи сторони, накладаючи тимчасові обмеження, залучаючи зовнішніх медіаторів. Піковий момент – це одночасно найбільша небезпека та найбільша можливість для зміни траєкторії конфлікту.

Розуміння стадій ескалації дозволяє:

Раннє втручання - виявлення конфлікту на перших стадіях, коли можливості для мирного вирішення максимальні.

Адекватний вибір стратегій - різні стадії вимагають різних підходів, від медіації до силового втручання.

Прогнозування розвитку - знання закономірностей ескалації допомагає передбачити можливі сценарії.

Оцінка ресурсів - визначення необхідних засобів для ефективного втручання на конкретній стадії конфлікту.

4. СТАДІЯ ВРЕГУЛЮВАННЯ ТА ЗАВЕРШЕННЯ КОНФЛІКТУ

Після того як конфлікт пройшов через фазу максимальної ескалації, досяг свого піку, де емоції бушують, а раціональність затьмарена, природним чином постає питання: як же конфлікт завершується, що потрібно для його врегулювання, які можливі сценарії виходу з протистояння?

Завершення конфлікту являє собою складний, багатовимірний процес його закінчення або припинення, який може відбуватися різними шляхами та мати різні наслідки. Може бути результат усвідомленого, цілеспрямованого взаємного примирення сторін, коли вони свідомо обирають

мир та досягають згоди щодо спірних питань. Може бути наслідок поступового, природного затухання протистояння, коли енергія конфлікту вичерпується через втому учасників, втрату актуальності предмета суперечки, зміну обставин, що робить конфлікт неактуальним. Може бути навіть переростання одного конфлікту в інший, коли первісне протиріччя трансформується, змінює форму, предмет чи учасників, але енергія протистояння знаходить новий вихід.

Основною фундаментальною передумовою справжнього, стійкого завершення конфлікту, а не просто його тимчасового припинення чи заморожування, є ***усунення об'єктивних причин***, що породили конфліктну ситуацію – тих реальних протиріч в інтересах, структурних проблем, несправедливого розподілу ресурсів, дисфункціональних процедур – та послаблення суб'єктивних причин, що живили конфлікт – упереджень, стереотипів, негативних емоцій, викривленого сприйняття. Вимагає не косметичного латання пошкоджень, а вирішення глибинних суперечностей, що лежали в основі протиборства. Якщо усунути лише зовнішні прояви конфлікту, домовитися про припинення вогню, не адресуючи коріння проблеми, конфлікт майже неминуче спалахне знову, можливо в ще гострішій формі, оскільки тепер до старих образ додаються нові – почуття обманутих очікувань від невдалої спроби врегулювання.

Для того щоб врегулювання конфлікту було можливим та ефективним, мають бути присутніми певні необхідні умови, без яких навіть найкращі техніки медіації та переговорів не працюватимуть [33].

Перша умова – це усвідомлення суперечностей всіма протиборчими сторонами, що означає, що учасники конфлікту повинні чітко, без самообману розуміти об'єктивно існуючі розбіжності між їхніми інтересами та цілями, мати реалістичне, неупереджене уявлення про справжнє джерело конфлікту, його глибинні причини, а не лише поверхневі прояви, усвідомлювати власні мотиви та мотиви опонента без демонізації або спрощення. Поки сторони не бачать реальної картини – живуть в ілюзіях про наміри один одного, приписують опонентам злі мотиви, що насправді не існують, або навпаки, не усвідомлюють справжніх інтересів, що стоять за позиціями – продуктивне врегулювання неможливе, оскільки вони намагаються вирішити уявний конфлікт, а не реальний.

Друга необхідна умова – це взаємна зацікавленість у вирішенні, коли кожен учасник конфлікту має справжнє, не показне бажання подолати протистояння на взаємоприйнятній основі, розуміє, що продовження конфлікту коштує занадто дорого – емоційно, матеріально, репутаційно – і що є можливість та доцільність знайти мирне рішення. Без такої щирої зацікавленості принаймні з боку ключових учасників спроби врегулювання приречені на невдачу, перетворюються на фарс, де сторони беруть участь у переговорах лише для створення видимості, щоб виглядати добре в очах третіх сторін, але насправді продовжують прагнути перемоги силою. Зацікавленість може виникнути з різних причин – виснаження від конфлікту, усвідомлення безперспективності силового вирішення, зовнішній тиск, зміна обставин, поява нового спільного ворога чи проблеми – але вона має бути реальною.

Третя умова – це активний пошук способів вирішення, коли сторони роздільно або, що краще, спільно досліджують доступні моделі, правила, процедури, креативні рішення для вирішення конфлікту, усунення його вихідної причини. Це може бути аналіз того, як подібні конфлікти вирішувалися раніше в подібних контекстах, вивчення міжнародного досвіду, консультації з експертами, мозкові штурми для генерації нестандартних

варіантів, що могли б задовольнити інтереси обох сторін способами, які спочатку не були очевидні. Важливо, що пошук способів має бути відкритим, творчим, не обмеженим заздалегідь визначеними рамками – часто найкращі рішення знаходяться не в очевидних компромісах, а в переформулюванні самої проблеми, знаходженні нових ресурсів, зміні правил гри.

Процес завершення конфлікту зазвичай проходить через певні **фази**, що мають свою психологічну та соціальну динаміку.

Послаблення протистояння є першою, критично важливою фазою етапу завершення, коли інтенсивність конфліктної взаємодії починає знижуватися, емоції поступово вщухають, жорсткі дії змінюються на більш м'які форми взаємодії, з'являються сигнали про готовність до діалогу [39]. Конфлікт може починати припинятися як у результаті зміни об'єктивної ситуації – наприклад, з'являються нові ресурси, що робить конкуренцію менш гострою, змінюються правила, що усувають джерело суперечки, зникає предмет конфлікту, зовнішня загроза змушує об'єднатися – так і внаслідок психологічної перебудови самих суб'єктів конфлікту, зміни їхніх поглядів, оцінок, намірів через рефлексію, виснаження, вплив авторитетних осіб, усвідомлення марності протистояння.

Проілюструємо цю фазу конкретним прикладом. У великій студентській групі випускників виникає гострий конфлікт у спільному чаті щодо організації випускного вечора – дві групи здобувачів мають радикально різні бачення того, яким має бути цей захід. Одна група наполягає на розкішному, дорогому святкуванні в елітному ресторані з професійною музикою, фотографом, відеооператором, вишуканим меню – вони вважають, що випускний трапляється раз у житті і варто витратитися, створити незабутні спогади. Інша група виступає за більш скромний, демократичний варіант – оренда простого приміщення, самоорганізований фуршет, плейлист зі спікера, селфі замість професійного фотографа – вони вважають, що головне це спілкування, а не зовнішній лоск, і багато здобувачів просто не можуть дозволити собі витрачати великі суми. Конфлікт загострюється, в чаті точаться гарячі суперечки, взаємні звинувачення в снобізмі або в бідності, формуються ворожі табори, атмосфера стає токсичною. Але напруження починає спадати після того, як кілька здобувачів беруть на себе ініціативу зібрати реальну інформацію про вартість різних варіантів святкування та провести анонімне опитування про те, який внесок кожен здобувач реально може та готовий зробити на організацію. Результати опитування виявляються неочікуваними для обох сторін – з'ясовується, що елітний ресторанний варіант коштуватиме приблизно вдвічі більше, ніж може собі дозволити середній здобувач у групі, але водночас більшість все-таки хоче щось більше урочисте, ніж просто зустріч у кімнаті з фуршетом. Обидві сторони розуміють, що їхні ідеї у чистому вигляді виявилися занадто екстремальними – одна занадто дорога для реальних можливостей більшості, інша занадто скромна для очікувань від випускного. Більше того, стає очевидним, що тривале протистояння та неспроможність дійти згоди можуть зірвати організацію заходу взагалі – час іде, потрібно резервувати місця, замовляти послуги, і якщо група не об'єднається навколо якогось рішення, ризик залишитися зовсім без випускного стає реальним. Поступово емоції вщухають, тон повідомлень у чаті стає менш ворожим, з'являються спільні повідомлення про необхідність пошуку компромісних рішень, окремі учасники колишніх ворожих таборів починають приватно спілкуватися один з одним для пошуку виходу з ситуації, формується робоча група з представників обох позицій для розробки проміжного варіанта. Конфлікт входить у фазу послаблення.

Друга фаза завершення конфлікту – це власне знаходження рішення та його реалізація, коли сторони через переговори, медіацію, спільний творчий процес виробляють конкретне рішення, що вирішує або принаймні значно пом'якшує конфліктну ситуацію, та починають його втілювати в життя. Фаза вимагає не лише креативності у пошуку рішень, але й дисципліни у виконанні досягнутих домовленостей, здатності обох сторін до гнучкості та добросовісності.

Третя, заключна фаза – це підведення підсумків та оцінка результатів, коли після завершення активної фази конфлікту та реалізації рішення сторони аналізують що сталося, оцінюють досягнуті результати у порівнянні з цілями та витратами, рефлектують над ефективністю використаних стратегій та тактик, роблять висновки для майбутніх взаємодій та подібних ситуацій. Фаза часто недооцінюється та пропускається у поспіху повернутися до нормального життя після стресу конфлікту, але насправді вона критично важлива для навчання, для трансформації негативного досвіду конфлікту в цінне знання про себе, про інших, про ефективні та неефективні способи поведінки в суперечках. Організації, що мають культуру проведення постконфліктного аналізу, вчаться на своїх конфліктах та поступово стають більш зрілими у їхньому управлінні.

Конфлікти можуть завершуватися в різних формах, що суттєво відрізняються за своїми наслідками для сторін та для стабільності досягнутого результату.

Припинення внаслідок взаємного примирення відбувається, коли учасники конфлікту через діалог, розуміння позицій один одного, можливо через вибачення за завдану шкоду та прощення образ досягають консенсусу щодо основних спірних питань та виявляють готовність до співпраці на нових засадах, що враховують інтереси всіх сторін. Це найбільш бажана форма завершення з точки зору довгострокової перспективи, оскільки вона не лише припиняє конфлікт, але й трансформує стосунки, робить їх міцнішими та стійкішими.

За характером рішення, що завершує конфлікт, розрізняють симетричне та асиметричне розв'язання. ***Симетричне розв'язання*** передбачає ситуацію, коли обидві сторони опиняються у порівнянній позиції щодо результату – або обидві виграють, знайшовши взаємовигідне рішення, що задовольняє ключові інтереси кожної, або обидві програють, будучи змушеними нести втрати, відмовитися від частини своїх домагань, піти на болючі поступки. Симетричне рішення типу «Виграш-Виграш» є найстабільнішим, оскільки обидві сторони мають стимул дотримуватися угоди. Симетричне рішення типу «Програш-Програш», хоча і негативне для обох, може бути стабільним, якщо сторони усвідомлюють, що альтернатива – продовження конфлікту – була б ще гіршою.

Асиметричне розв'язання означає, що одна сторона виграє конфлікт, досягає своїх цілей, отримує контроль над об'єктом конфлікту, тоді як інша сторона програє, змушена капітулювати, відмовитися від своїх домагань. Це модель «Виграш-Програш», що може забезпечити швидке, чітке завершення конфлікту, особливо якщо програла сторона визнає свою поразку як справедливу або неминучу. Однак це найменш стабільна форма завершення з довгострокової перспективи, оскільки переможена сторона часто зберігає почуття несправедливості, образи, приниження та може шукати можливості для реваншу – повернути собі втрачене, помститися переможцю при зміні балансу сил. Історія повна прикладів конфліктів, що здавалися завершеними асиметрично, але насправді лише затихли до нагоди, щоб спалахнути знову.

Перерастання в інше протиборство являє собою особливу форму завершення, коли первісний конфлікт не стільки вирішується, скільки трансформується, змінює свій предмет, учасників, форму, але протиріччя та енергія протистояння не зникають, а набувають нових форм. Наприклад, конфлікт між двома співробітниками щодо розподілу обов'язків у проєкті може формально завершитися рішенням керівника про чіткий розподіл, але перерости в конфлікт щодо визнання заслуг, коли проєкт завершиться успішно та постане питання, хто отримає кредит та винагороду. Або конфлікт між групами здобувачів щодо організації заходу може завершитися після заходу, але перерости в конфлікт щодо оцінки того, хто краще впорався з організацією, та розподілу ролей у наступних проєктах.

Поступове загасання конфлікту може відбуватися природним чином без формального вирішення внаслідок різних факторів – втрати актуальності предмета конфлікту, коли те, що здавалося критично важливим, перестає мати значення через зміну обставин, зміни пріоритетів учасників, втоми учасників від тривалого протистояння, коли емоційна та фізична енергія вичерпується і просто немає сил продовжувати боротьбу, переключення уваги на інші, більш актуальні проблеми, що відтісняють старий конфлікт на периферію свідомості. Загасання може бути тимчасовим, і конфлікт може спалахнути знову при появі нагоди, або може бути остаточним, якщо люди справді переросли проблему.

Розглядаючи можливі ***моделі завершення конфлікту*** з точки зору розподілу виграшів та програшів між сторонами, можна виділити три основні моделі [40].

Модель «Виграш-Програш» описує ситуацію, за якої одна сторона досягає своїх цілей, отримує те, чого хотіла, за рахунок поразки іншої сторони, що змушена відмовитися від своїх домагань. Така модель може забезпечити швидке, рішуче завершення конфлікту, особливо коли баланс сил явно на боці однієї зі сторін, але вона часто не гарантує стабільності результату, оскільки переможена сторона може не сприйняти рішення як легітимне та справедливе і шукатиме можливості для реваншу.

Модель «Виграш-Виграш» являє собою ідеальну, найбажанішу модель завершення конфлікту, за якої обидві сторони досягають значної частини своїх справжніх, глибинних цілей та інтересів через компроміс, коли кожен йде на певні поступки, але зберігає головне, або, ще краще, через творче, інтегративне рішення, що задовольняє ключові інтереси всіх учасників способом, який спочатку не був очевидним, але який створює додаткову цінність для всіх. Така модель вимагає більше часу, зусиль, креативності, доброї волі сторін, але створює найстабільніші, найміцніші результати, оскільки обидві сторони мають стимул дотримуватися угоди та захищати досягнуте рішення.

Модель «Програш-Програш» є найменш бажаною, найтрагічнішою моделлю завершення конфлікту, за якої жодна сторона не досягає своїх цілей, обидві несуть значні втрати, а конфлікт призводить до взаємного руйнування відносин, ресурсів, можливостей без жодних компенсуючих виграшів для когось. Така модель часто є результатом крайньої ескалації, коли ненависть та бажання помсти стають сильнішими за раціональне прагнення до власної вигоди, або результатом нездатності сторін знайти спільну мову, коли затяжний конфлікт руйнує те, за що боролися.

Роль третіх сторін у врегулюванні. Медіатори, арбітри, консультанти можуть значно сприяти конструктивному завершенню конфлікту. Їхня роль особливо важлива, коли сторони не можуть самостійно знайти вихід або емоційна складова перешкоджає раціональному аналізу ситуації.

5. ПОСТКОНФЛІКТНА СТАДІЯ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ВІДНОСИН

Після того як конфлікт формально завершився – було досягнуто угоди, підписано мирний договір, прийнято судове рішення, одна зі сторін капітулювала, або сторони просто припинили активні дії один проти одного – багато хто може подумати, що конфлікт закінчився повністю та можна повертатися до звичайного життя. Однак насправді після формального завершення відкритого протиборства починається надзвичайно важлива, часто недооцінена ***постконфліктна стадія*** – період, що характеризується складним, часто болючим процесом нормалізації відносин між колишніми опонентами, усвідомлення та переробки наслідків конфлікту, загоєння психологічних ран, відновлення або перебудови зруйнованих соціальних зв'язків та формування нових моделей взаємодії, що враховують досвід пройденого конфлікту [31].

Стадія має вирішальне, критичне значення для довготривалої стабільності досягнутих домовленостей та ефективного запобігання повторним загостренням конфлікту, оскільки завершення активних конфліктних дій зовсім не означає автоматичного, миттєвого припинення всіх проблем, що породили конфлікт або виникли в його процесі. Психологічні травми – образи, приниження, страхи, втрата довіри – можуть зберігатися місяцями та роками після формального завершення конфлікту, отруюючи стосунки, створюючи напругу при кожній взаємодії. Структурні дисбаланс та несправедливості, що лежали в основі конфлікту, можуть залишитися недостатньо вирішеними навіть після досягнення компромісу, продовжуючи породжувати незадоволення. Нерозв'язані питання, що не були адресовані в процесі врегулювання через брак часу, складність, відсутність консенсусу, можуть залишатися мінами сповільненої дії, готовими вибухнути новим конфліктом при появі нагоди.

Тривалість постконфліктної стадії може надзвичайно варіюватися – від кількох днів або навіть годин у відносно поверхневих міжособистісних конфліктах, де люди швидко прощають та забувають, до багатьох років та навіть десятиліть у складних, глибоких соціальних, етнічних або міжнародних суперечностях, де травми передаються поколіннями, де історична пам'ять про конфлікт залишається живою та болючою, де соціальні та економічні наслідки конфлікту відчуваються протягом життя цілого покоління. Конкретна тривалість постконфліктної стадії залежить від безлічі взаємопов'язаних факторів: глибини початкових протиріч, що породили конфлікт – чим фундаментальнішими були розбіжності в інтересах, цінностях, ідентичностях, тим важче їх повністю подолати, способу завершення конфлікту – чи було це взаємовигідне рішення, справедливий компроміс, чи одностороння перемога з приниженням переможеного, ефективності механізмів врегулювання – чи були адресовані справжні причини конфлікту, чи є механізми моніторингу виконання угод, чи надається підтримка постраждалим, готовності та спроможності сторін до конструктивної взаємодії після конфлікту – чи мають вони мотивацію та ресурси для відбудови стосунків.

Постконфліктна стадія може розвиватися різними шляхами, проходити через різні фази залежно від того, наскільки успішним було врегулювання та наскільки ефективна робота з наслідками конфлікту.

Повна нормалізація відносин є найсприятливішою, найбажанішою фазою постконфліктного розвитку, коли поступово, через зусилля обох сторін ліквідуються всі види напруження між колишніми опонентами – емоційна напруга через вибачення та прощення, структурна напруга через виправлення

несправедливостей, комунікативна напруга через відновлення відкритого діалогу, встановлюються справжні довірчі відносини, де кожна сторона вірить, що інша діятиме добросовісно, дотримуватиметься домовленостей, не використає вразливість партнера проти нього, та починає переважати атмосфера співробітництва, коли колишні опоненти не просто мирно співіснують, але й активно працюють разом над спільними цілями.

Така повна нормалізація настає при усвідомленні сторонами важливості, необхідності подальшої конструктивної взаємодії для досягнення їхніх власних цілей, при розумінні, що продовження ворожості коштує занадто дорого та не має сенсу, та при готовності інвестувати значні емоційні та соціальні зусилля у розбудову якісно нових, більш зрілих відносин, що базуються не на наївній довірі, а на реалістичному розумінні інтересів один одного, на прозорих правилах взаємодії, на механізмах вирішення неминучих майбутніх суперечок конструктивними методами. Повна нормалізація передбачає не лише пасивне припинення взаємних претензій, замовчування старих образ, уникнення конфліктогенних тем, але й активну, ініціативну співпрацю у вирішенні спільних завдань, щедрий обмін ресурсами, інформацією, експертизою без страху, що партнер скористається цим проти вас, розвиток довгострокових партнерських зв'язків з інвестиціями в їхню міцність. Сторони починають сприймати одна одну не як колишніх ворогів, з якими довелося помиритися за браком кращих варіантів, а як справжніх союзників або рівноправних, поважних партнерів, чиї інтереси можуть розходитися в деталях, але збігаються в головному.

Однак повна нормалізація є радше винятком, ніж правилом – набагато частіше постконфліктний розвиток відбувається через фазу ***часткової нормалізації відносин***, коли формальні конфліктні дії припинені, сторони дотримуються досягнутих угод, не роблять нових атак один на одного, але при цьому не зникли повністю негативні емоції – образа, недовіра, роздратування при згадці про конфлікт та опонента – та психологічні травми від пережитого протистояння, які продовжують відчуватися та впливати на поведінку. Фаза характеризується обережним, стриманим ставленням сторін одна до одної, коли кожна дія партнера ретельно аналізується на предмет можливих прихованих мотивів, кожне слово зважується, щоб не спровокувати нове загострення, взаємодія відбувається лише в межах необхідного, без теплоти та довіри, переживанням власних дій під час конфлікту, коли люди знову і знову прокручують у думках що сталося, жалкують про свої різкі слова чи несправедливі звинувачення, або навпаки, вважають, що були занадто м'якими, поступливими, поступовою, болісною корекцією самооцінок та ставлення до колишнього опонента через нові спостереження за його поведінкою.

Часто на цій фазі загострюється почуття провини за власні дії у конфлікті, особливо якщо вони призвели до непропорційних, надмірних наслідків для опонента або для третіх сторін, які постраждали від конфлікту невинно. Людина може відчувати сором за те, що втратила контроль над емоціями, сказала образливі речі, зробила те, що суперечить її власним цінностям. Негативні установки – стереотипи про опонента як про ненадійну, підступну, егоїстичну людину, що сформувалися в гарячці конфлікту – не дають можливості відразу повністю нормалізувати відносини, навіть якщо раціонально людина розуміє, що конфлікт завершився і треба рухатися далі, тому процес відновлення довіри відбувається поступово, повільно через малі кроки – спочатку дотримання формальних домовленостей, потім невеликі жести доброї волі, потім обережна

співпраця в безпечних сферах – та постійну перевірку надійності партнера, чи дійсно він змінився, чи можна йому довіряти.

Проблематичнішою, найнебезпечнішою формою постконфліктного розвитку є ***постконфліктний синдром***, коли негативні наслідки конфлікту продовжують впливати на думки, емоції, поведінку учасників навіть довго після формального завершення протиборства, отруюючи стосунки, створюючи постійну напругу, роблячи людей нещасними. При несприятливих обставинах – відсутності підтримки, наявності інших стресів, особистісних особливостей учасників – цей синдром може набувати хронічного, стійкого характеру та серйозно перешкоджати стабілізації відносин, нормальному функціонуванню групи чи організації, створювати сприятливий ґрунт для повторних конфліктів.

Постконфліктний синдром проявляється у цілому комплексі симптомів. Хронічна підозрілість до колишнього опонента, коли кожна його дія інтерпретується як потенційно ворожа, навіть якщо об'єктивних підстав для цього немає, коли людина постійно шукає приховані мотиви, змови, підступи там, де їх може і не бути. Постійна готовність до відновлення протиборства при найменших реальних чи уявних загрозах, коли людина перебуває в стані напруженої мобілізації, не може розслабитися, відпустити минуле, живе в очікуванні нового конфлікту. Перебільшення значущості дрібних, незначних суперечок, коли нормальні, неминучі в будь-яких стосунках дрібні непорозуміння раптом набувають величезного символічного значення, інтерпретуються як ознака повернення до старого конфлікту, провокують неадекватно інтенсивні емоційні реакції. Схильність інтерпретувати нейтральні або навіть доброзичливі дії колишнього опонента як вороже спрямовані, через призму підозри та страху. Постконфліктний синдром особливо небезпечний тим, що він створює самоздійснюване пророцтво – підозріла, ворожа поведінка однієї сторони викликає оборонні або контратакуючі реакції іншої, що підтверджує початкові підозри та запускає нову спіраль ескалації, призводячи до того, що нові, об'єктивно незначні конфлікти неадекватно швидко та інтенсивно ескалують.

На постконфліктний розвиток впливає ціла низка факторів, розуміння яких допомагає прогнозувати ймовірний шлях та планувати втручання.

Спосіб завершення конфлікту значною, можливо вирішальною мірою визначає особливості постконфліктного розвитку та ймовірність різних фаз. Конфлікти, що завершилися через справді взаємовигідне рішення, де обидві сторони відчувають, що виграли, що їхні ключові інтереси задоволені, або через справедливий, збалансований компроміс, де кожен пішов на приблизно еквівалентні поступки заради спільного блага, мають набагато більше шансів на повну або принаймні часткову нормалізацію відносин, ніж конфлікти, що закінчилися явною поразкою, капітуляцією однієї зі сторін, нав'язаним рішенням, де переможена сторона відчуває себе приниженою, несправедливо обійденою, позбавленою голосу.

Глибина нанесених травм – фізичних, матеріальних, але особливо психологічних та моральних – впливає на швидкість та повноту відновлення після конфлікту. Конфлікти, що супроводжувалися серйозними особистими образами, публічним приниженням, знищенням репутації, порушенням базових цінностей людини, значними непоправними втратами – втратою близьких, здоров'я, майна, можливостей – потребують набагато більше часу для загоєння глибоких ран та відновлення хоча б мінімальної довіри, ніж конфлікти, що залишилися на рівні предметних суперечок без переходу на особистості.

Наявність та ефективність механізмів контролю за виконанням досягнутих домовленостей та підтримки постконфліктного відновлення може суттєво прискорити нормалізацію. Можуть бути регулярні консультації між представниками сторін для обговорення того, як виконуються угоди, які виникають труднощі, як їх можна вирішити, систематичний моніторинг виконання домовленостей третьою стороною з можливістю застосування санкцій за порушення або заохочень за добросовісне виконання, триваюча медіативна підтримка з боку професійних медіаторів або авторитетних третіх сторін, які можуть допомагати розв'язувати неминучі нові суперечності до того, як вони переростуть у конфлікти, психологічна підтримка для учасників, що страждають від постконфліктного синдрому.

Зміна обставин та контексту, в якому відбуваються постконфліктні відносини, також суттєво впливає на траєкторію розвитку. Поява нових зовнішніх викликів або загроз, що вимагають обов'язкової співпраці колишніх опонентів для виживання або досягнення важливих цілей, може драматично прискорити нормалізацію, змусивши сторони забути старі образи заради спільної боротьби з новою проблемою. Зміна керівництва, лідерів, що були персонально вкладені в конфлікт, на нових людей без такого емоційного багажу може дати свіжий старт відносинам. Але зміна обставин може й негативно вплинути – погіршення економічної ситуації, поява нових джерел суперечностей можуть призвести до відновлення старих конфліктів або їхньої трансформації в нові форми.

Ефективне ***управління постконфліктною стадією*** вимагає не пасивного очікування, що час загоїть всі рани, а активних, цілеспрямованих зусиль щодо запобігання рецидивам конфлікту та створення сприятливих умов для конструктивної взаємодії колишніх опонентів [30]. Включає постійний моніторинг психологічного клімату в групі, організації, спільноті через опитування, спостереження, неформальні розмови для виявлення ранніх ознак напруження, своєчасне виявлення та конструктивне опрацювання нових суперечностей до того, як вони загострюються, свідомий розвиток організаційної культури конструктивного вирішення конфліктів через навчання, тренінги, створення процедур, заохочення відкритого діалогу.

Важливим аспектом управління постконфліктною стадією є ***цілеспрямована робота з емоційними наслідками конфлікту***, яка може проводитися різними методами: індивідуальні психологічні консультації для тих учасників, хто найбільше постраждав, переживає сильну тривожність, депресію, почуття провини чи сорому, групові терапевтичні сесії або фасилітовані діалоги, де учасники можуть висловити свої почуття в безпечному просторі, почути переживання інших, знайти взаємне розуміння, тренінги з розвитку комунікативних навичок, емоційного інтелекту, конструктивного вираження незгоди, активного слухання, цілеспрямовані заходи щодо відновлення довіри через спільні позитивні переживання, командні активності, відкриті обговорення очікувань та страхів.

Важливо розуміти, що ***часові характеристики конфлікту*** на всіх його стадіях можуть надзвичайно варіюватися, і не існує якоїсь стандартної тривалості. Деякі конфлікти розгортаються блискавично, проходячи всі стадії від виникнення напруження до завершення та постконфліктного відновлення протягом кількох хвилин або годин – спонтанна суперечка між двома однокласниками на перерві, що виникла, загострилася, була вирішена втручанням вчителя та забулася до кінця дня. Інші конфлікти тривають роки та навіть десятиліття, проходячи через численні цикли загострення та затишшя,

залучаючи різні покоління учасників, трансформуючись, але зберігаючи свою суть – складні політичні або етнічні протистояння, земельні суперечки між громадами.

Важливо також розуміти, що не всі конфлікти проходять через всі стадії в класичній послідовності – деякі етапи можуть бути відсутніми або настільки скороченими, що майже непомітні. Після інциденту, що потенційно міг розпочати конфлікт, одна сторона може відразу, без фази ескалації відступити, визнати свою неправоту, вибачитися, і конфлікт завершиться майже одразу після початку, без повноцінної фази протиборства. В інших випадках постконфліктна стадія може бути майже непомітною, дуже короткою, якщо сторони володіють високою емоційною зрілістю та навичками конструктивного вирішення конфліктів, швидко прощають, не накопичують образ, здатні ефективно переробляти негативний досвід та швидко переходити до нормальної, продуктивної взаємодії без значних емоційних травм та залишкової напруги. Розуміння цієї варіативності та гнучкості конфліктної динаміки допомагає фахівцям адаптувати свої стратегії до специфіки кожного конкретного випадку.

ВИСНОВКИ. Розуміння динаміки конфліктного процесу є фундаментальною компетенцією для фахівців різних галузей. Модель стадійного розвитку конфлікту від латентних суперечностей до постконфліктного врегулювання дозволяє не лише краще аналізувати конфліктні ситуації, але й ефективно втручатися на відповідних етапах.

Формули конфліктів Шейнова надають практичний інструментарій для діагностики механізмів виникнення конфліктних ситуацій. Розуміння ролі конфліктогенів, співвідношення конфліктної ситуації та інциденту, впливу комбінації незалежних суперечностей допомагає як у превентивній роботі, так і в процесі врегулювання активних конфліктів.

Особлива увага до передконфліктної стадії дозволяє здійснювати превентивне втручання, коли можливості для конструктивного вирішення суперечностей максимальні, а потенційні негативні наслідки мінімальні. Знання закономірностей ескалації допомагає уникати деструктивних сценаріїв розвитку конфліктів.

Розуміння особливостей постконфліктної стадії критично важливе для забезпечення довготривалої стабільності досягнутих домовленостей та запобігання повторним загостренням. Інвестиції у процеси відновлення довіри та нормалізації відносин часто виявляються не менш важливими, ніж зусилля, спрямовані на врегулювання активної фази конфлікту.

Для сучасних фахівців - психологів, юристів, менеджерів, правоохоронців, дипломатів - володіння знаннями про динаміку конфліктного процесу є не просто академічною вимогою, а практичною необхідністю для ефективної професійної діяльності в умовах зростаючої складності соціальних взаємодій та множинності конфліктних ситуацій у сучасному світі.

ТЕМА №4. ПСИХОЛОГІЯ КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ

1. Індивідуально-психологічні основи конфліктної поведінки.
2. Основні стратегії поведінки в конфлікті (за К. Томасом).
3. Тактики конфліктної взаємодії.
4. Емоційні та когнітивні процеси в конфлікті.
5. Психологічні захисні механізми учасників конфлікту.

1. ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ

Конфліктна поведінка не є простим, одновимірним явищем, що зводиться до зовнішніх дій учасників – їхніх слів, жестів, вчинків, атак та контратак. ***Конфліктна поведінка*** це надзвичайно складний, багатошаровий комплекс, що включає як зовнішні, спостережувані прояви, так і внутрішні, часто неусвідомлені психологічні процеси, які розгортаються в психіці кожного учасника конфлікту та визначають його сприйняття ситуації, емоційні реакції, вибір стратегій поведінки [21]. Внутрішні процеси включають глибинні установки людини щодо конфліктів загалом та даної конкретної ситуації, фундаментальні цінності, що визначають, що є важливим, правильним, справедливим, світоглядні погляди на природу людських відносин та суспільства, емоційні стани – від тривожності та страху до гніву та ненависті, базові психологічні потреби у безпеці, повазі, належності, самореалізації, що можуть бути задоволені або фрустровані в конфліктній ситуації, усвідомлені інтереси, що є проміжною ланкою між глибинними потребами та конкретними діями. Розуміння цих психологічних основ конфліктної поведінки є не просто цікавим теоретичним питанням, а критично важливою практичною компетенцією для всіх, хто професійно працює з конфліктами або регулярно з ними стикається – психологів, юристів, менеджерів, дипломатів, педагогів, правоохоронців.

Управління конфліктом у професійному розумінні – це не просто інтуїтивне реагування на конфліктні ситуації, а цілеспрямований, усвідомлений, методичний вплив на процес розгортання конфлікту з чіткою метою його ефективного врегулювання, спрямування енергії та діяльності учасників з деструктивного русла взаємного знищення у конструктивне русло спільного вирішення проблем, що вимагає впливу на конфліктну поведінку учасників для зменшення інтенсивності протистояння, зниження емоційної напруги, налагодження продуктивного діалогу між сторонами [30]. Ефективне управління конфліктом неможливе без глибокого розуміння психологічних механізмів, що рухають поведінкою учасників, їхніх мотивів, страхів, когнітивних упереджень, емоційних потреб.

Становлення конфліктології як самостійної міждисциплінарної галузі знання відбувається не у вакуумі, а з активним запозиченням, інтеграцією та синтезом досягнень багатьох психологічних дисциплін, кожна з яких вносить свій унікальний внесок у розуміння конфліктної динаміки. *Психологія особистості* надає знання про індивідуальні відмінності між людьми – типи темпераменту, риси характеру, особливості самооцінки, механізми психологічного захисту – що пояснюють, чому різні люди так по-різному реагують на подібні конфліктні ситуації. *Соціальна психологія* розкриває закономірності міжгрупових відносин, динаміку конформізму та групового тиску, механізми формування стереотипів та упереджень, процеси групової поляризації та групового мислення, що суттєво впливають на ескалацію конфліктів. *Психологія управління* дає розуміння організаційних конфліктів,

впливу стилів керівництва, організаційної культури, систем мотивації та контролю на виникнення та розвиток конфліктів у робочих контекстах. *Психологія спілкування* аналізує комунікативні аспекти конфліктів – бар'єри у спілкуванні, невербальні сигнали агресії або примирення, техніки активного слухання та конструктивної критики. *Психотерапія та психоконсультування* пропонують методи роботи з емоційними травмами від конфліктів, техніки медіації та фасилітації діалогу, стратегії відновлення довіри. Цей синтез робить очевидним фундаментальну істину: конфлікт є не просто зовнішнім, механічним зіткненням дій двох чи більше сторін, але й складним, багатовимірним внутрішнім психологічним процесом, що відбувається одночасно в психіці всіх учасників та визначає зовнішню поведінку.

Проілюструємо цю складність конкретним прикладом. У студентській групі виникає конфлікт між двома однокурсниками, що мають працювати разом над курсовою роботою, щодо вибору теми дослідження. На перший погляд це може здаватися суто академічною проблемою – просто різні наукові інтереси, різне бачення того, яка тема цікавіша або перспективніша. Один здобувач наполягає на вивченні класичної, добре дослідженої теми з надійною методологією та передбачуваними результатами. Другий здобувач хоче досліджувати абсолютно нову, ще не розроблену тему, що вимагає створення оригінальної методології та несе ризик непередбачуваних результатів, але обіцяє можливість справді нового внеску. Суперечка загострюється, стає емоційною, кожен звинувачує іншого в нерозумінні суті наукової роботи, у відсутності амбіцій або навпаки в нереалістичності. Однак психологічний аналіз розкриває набагато глибші, часто неусвідомлювані причини цього конфлікту, що мало стосуються самих тем досліджень. Перший здобувач, який наполягає на «безпечній» темі, насправді переживає сильну внутрішню тривожність через страх невдачі, можливо укорінений у минулому негативному досвіді академічних невдач або в надмірних очікуваннях батьків, для яких він не може дозволити собі провалу. Його вибір теми мотивований не стільки науковим інтересом, скільки психологічною потребою в безпеці, контролі над результатом, мінімізації невизначеності. Другий здобувач, який прагне оригінального дослідження, може бути мотивований потребою в самоствердженні, довести собі та іншим свою інтелектуальну спроможність, виділитися серед однокурсників, можливо компенсувати відчуття меншовартості в інших сферах життя. Конфлікт виникає не стільки через різні наукові інтереси, скільки через зіткнення глибинних психологічних потреб – потреби в безпеці проти потреби в самовираженні та визнанні, різних стратегій подолання навчального стресу – один через уникнення ризиків, інший через їхнє прийняття, суттєвих відмінностей у рівні самооцінки та у ставленні до невизначеності. Без розуміння цих психологічних вимірів будь-які спроби викладача вирішити конфлікт через раціональне обговорення переваг різних тем будуть малоефективними, оскільки вони не адресують справжніх, неусвідомлених причин протистояння.

Індивідуально-психологічні фактори, що роблять одних людей більш схильними до конфліктної поведінки, ніж інших, включають цілий спектр характеристик особистості, починаючи від найбільш базових, біологічно обумовлених властивостей нервової системи.

Темперамент як сукупність вроджених властивостей нервової системи, що визначають динамічні характеристики психічної діяльності – швидкість реакцій, інтенсивність емоцій, здатність до переключення уваги, витривалість – суттєво впливає на схильність до конфліктної поведінки та на те, як саме людина

поводиться в конфліктах. *Холерики* з їхньою сильною, неврівноваженою нервовою системою, високою збудливістю та слабкими гальмівними процесами схильні до швидкого, майже миттєвого загострення конфліктів через свою імпульсивність, емоційність, схильність реагувати інтенсивно та негайно на будь-який подразник, що сприймається як провокація. Вони можуть спалахнути через дрібницю, сказати різкі слова, про які потім шкодуватимуть, але в момент афекту не контролюють себе. *Сангвініки* з їхньою сильною, врівноваженою, рухливою нервовою системою легше переключаються між різними аспектами проблеми, здатні швидко змінювати стратегію, бачити ситуацію з різних точок зору, що робить їх більш гнучкими у знаходженні компромісів, здатними швидко забувати образи та рухатися далі. *Флегматики* з їхньою сильною, врівноваженою, але інертною нервовою системою, повільністю реакцій, стійкістю настроїв зазвичай уникають відкритих конфліктів, оскільки їм важко швидко реагувати, вони не люблять інтенсивних емоційних переживань, але можуть накопичувати незадоволення всередині протягом тривалого часу, що може призвести до потужного, хоч і запізнілого вибуху. *Меланхоліки* з їхньою слабкою нервовою системою, високою чутливістю, схильністю до глибоких, тривалих переживань часто переживають конфлікти дуже глибоко, болісно, навіть якщо зовні не показують цього, що може призводити до тривалих внутрішніх страждань, тривожності, депресії навіть після формального завершення конфлікту.

Характер як сукупність найбільш стійких, набутих у процесі соціалізації особистісних властивостей, що виявляються у ставленні до себе, до інших людей, до справи, до речей, формує стійкі патерни, шаблони реагування на конфліктні ситуації, які стають звичними, автоматичними способами поведінки [14]. Особи з авторитарними рисами характеру, що цінують владу, ієрархію, порядок, підпорядкування, схильні до стилю домінування та примушення в конфліктах – вони прагнуть нав'язати свою волю, використовують владні ресурси, погрози, санкції, не схильні до компромісів, які сприймають як слабкість. Особи з демократичними рисами характеру, що цінують рівність, партнерство, діалог, орієнтовані на співпрацю та пошук взаємоприйнятних рішень у конфліктах – вони готові слухати іншу сторону, враховувати її інтереси, шукати креативні рішення, що задовольняють всіх.

Самооцінка як інтегральна оцінка людиною власної цінності, здібностей, досягнень визначає базовий рівень впевненості або тривожності, з яким людина входить у будь-яку соціальну взаємодію, включно з конфліктними ситуаціями, та визначає сприйняття загроз і готовність до захисту власних інтересів [13]. Завищена, нереалістично висока самооцінка, коли людина переоцінює свої здібності, заслуги, значущість, може призводити до надмірної конфліктності, оскільки така людина сприймає будь-яку критику, зауваження, незгоду з її думкою як особисту образу, напад на її гідність, несправедливе недооцінювання її талантів, що викликає інтенсивну оборонну або контратакуючу реакцію навіть на об'єктивну, конструктивну критику. Така людина може конфліктувати постійно, бачити зневагу та образи там, де їх немає, бути нестерпною в співпраці. Занижена, недооцінювальна самооцінка, коли людина не вірить у власні здібності, не відчуває себе гідною поваги та захисту, може призводити до патологічного уникання конфліктів навіть у ситуаціях, коли активний захист власних законних інтересів необхідний та виправданий, до капітуляції перед першим тиском, до накопичення невисловленого незадоволення та образ, що отруює життя.

Рівень особистісної тривожності як стійка характеристика схильності людини сприймати широке коло ситуацій як загрозливі та реагувати на них інтенсивними тривожними переживаннями впливає на те, наскільки людина схильна інтерпретувати неоднозначні ситуації як конфліктні та загрозливі і наскільки готова до активних дій для захисту себе. Високотривожні особи живуть у стані постійного очікування небезпеки, напруженої готовності до захисту, що робить їх гіперчутливими до будь-яких сигналів можливого конфлікту, схильними інтерпретувати нейтральні дії інших людей як потенційно вороже спрямовані та реагувати неадекватно інтенсивно – оборонятися там, де немає атаки, атакувати превентивно, коли ніхто не збирався нападати. Така постійна напруга виснажує і людину, і її оточення.

Когнітивний стиль особистості – це індивідуальні, відносно стійкі особливості способів сприйняття інформації з навколишнього світу, її організації в пам'яті, переробки в процесі мислення, вирішення завдань, прийняття рішень – суттєво впливають на стратегії поведінки людини в конфліктних ситуаціях, на те, яку інформацію вона помічає, як її інтерпретує, які рішення приймає.

Особи з аналітичним когнітивним стилем, які схильні до послідовного, покрокового, деталізованого аналізу ситуації, розкладання проблеми на елементи, пошуку всіх доступних фактів і логічних аргументів, побудови раціональних схем причинно-наслідкових зв'язків, у конфліктних ситуаціях часто використовують стратегію раціонального переконання опонента через представлення фактів, логічних аргументів, систематичне спростування його позиції. Психолог-консультант з вираженим аналітичним когнітивним стилем, працюючи зі складним сімейним конфліктом, може витрачати багато часу на збирання детальної інформації про історію стосунків, структуру сім'ї, патерни взаємодії, виявлення циклів ескалації конфліктів перед тим, як запропонувати будь-яку інтервенцію, прагнучи створити повну, точну діагностичну картину.

Особи з інтуїтивним, холістичним когнітивним стилем, які орієнтуються на загальне цілісне враження від ситуації, сприймають інформацію синтетично, швидко схоплюють суть без детального аналізу, покладаються на емоційні сигнали, тонкі невербальні натяки, неявну контекстуальну інформацію, у конфліктних ситуаціях можуть швидко, майже миттєво «відчути» наростання напруги в команді, зміну атмосфери ще до того, як конфлікт стане явним для інших, і завдяки цьому запропонувати превентивні заходи – організувати неформальну зустріч, зняти напругу жартом, перерозподілити завдання – до ескалації. Їхня сила у чутливості та швидкості реакції, слабкість у можливому поверхневому аналізі, ігноруванні важливих деталей.

Особистісні риси – стійкі характеристики поведінки, думок, емоцій, що проявляються в різних ситуаціях – також суттєво впливають на схильність до конфліктів.

Агресивність як особистісна риса, стійка схильність реагувати на фрустрацію, перешкоди, загрози атакуючою, ворожою поведінкою, очевидно підвищує схильність людини до частої та інтенсивної конфліктної поведінки. Однак важливо розрізняти різні типи агресивності. Конструктивна агресивність проявляється як наполегливість, рішучість у досягненні цілей, здатність захищати свої інтереси, не дозволяти себе використовувати, що є позитивною якістю, необхідною для успіху в конкурентних середовищах. Деструктивна агресивність проявляється як прагнення завдати шкоди іншим,

насолоджуватися їхніми стражданнями, домінувати через приниження, що робить людину небезпечною в соціальних взаємодіях та майже гарантує численні деструктивні конфлікти.

Емоційний інтелект як здатність людини розпізнавати, розуміти та адекватно оцінювати власні емоції та емоції інших людей, управляти своїми емоціями та впливати на емоції інших, використовувати емоційну інформацію для підвищення ефективності мислення та прийняття рішень є одним з найважливіших предикторів здатності до конструктивного вирішення конфліктів. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє людині усвідомлювати, що саме вона відчуває в конфліктній ситуації – гнів, страх, образу, сором – розуміти джерела цих емоцій та їхній вплив на сприйняття та поведінку, регулювати інтенсивність негативних емоцій, щоб вони не затьмарювали раціональне мислення, розпізнавати емоційні стани опонента за вербальними та невербальними сигналами, проявляти емпатію, розуміючи, чому людина відчуває те, що відчуває, використовувати розуміння емоцій для вибору ефективних стратегій взаємодії.

Локус контролю – це узагальнене очікування людини щодо того, наскільки результати її діяльності залежать від її власних зусиль та здібностей (внутрішній локус контролю) або від зовнішніх обставин, долі, інших людей, випадковості (зовнішній локус контролю) – визначає, наскільки людина відчуває себе здатною впливати на події власного життя, включно з конфліктами, та відповідно її стратегії поведінки.

Особи з вираженим внутрішнім локусом контролю вірять, що вони самі є господарями свого життя, що успіхи та невдачі залежать переважно від їхніх власних дій, тому вони схильні брати відповідальність за конфлікти, в яких беруть участь, визнавати свій внесок у виникнення проблеми та активно шукати способи її вирішення, не чекаючи, поки хтось інший вирішить за них.

Особи з вираженим зовнішнім локусом контролю вірять, що їхнє життя визначається переважно зовнішніми силами, на які вони мало впливають, тому можуть звинувачувати обставини, інших людей, «систему» у виникненні конфліктів, уникати активної участі в розв'язанні проблем, займати пасивну позицію жертви обставин, що ускладнює конструктивне вирішення.

Фундаментальні мотиваційні основи поведінки людини, її базові психологічні потреби як фундаментальні спонукання людської активності дуже часто лежать в основі конфліктів, навіть коли це не очевидно з поверхневого розгляду. Використовуючи класичну ієрархію потреб Абрахама Маслоу, можна побачити, як незадоволеність потреб різних рівнів може провокувати специфічні типи конфліктної поведінки. Конфлікти, пов'язані з незадоволенням фізіологічних потреб та потреб у безпеці, є найгострішими, оскільки стосуються виживання. Конфлікти, пов'язані з потребами в належності, любові, визнанні, стосуються ідентичності та самооцінки. Конфлікти, пов'язані з потребами в самоактуалізації, стосуються реалізації потенціалу.

Проілюструємо це прикладом міжпоколінного конфлікту в сім'ї. Гострий конфлікт між батьками середнього віку та їхнім шістнадцятирічним сином може на поверхні здаватися суперечкою про конкретні речі – час повернення додому, вибір друзів, академічні досягнення, манеру одягатися, використання соціальних мереж – але психологічний аналіз через призму ієрархії потреб розкриває глибші мотиваційні розбіжності. Батьки, які вже задовольнили свої базові потреби у фізіологічному виживанні та безпеці, мають стабільну роботу, власне житло, фінансову подушку, перебувають на рівні потреби в повазі та соціальному визнанні – для них дуже важливо, як їхня сім'я виглядає в очах

інших, що думають родичі, сусіди, колеги про їхню батьківську успішність, чи їхня дитина відповідає соціальним очікуванням та стандартам успіху. Підліток перебуває на принципово іншому етапі розвитку та має інші домінуючі потреби – він на стадії формування власної ідентичності, відокремлення від батьків, прагнення до автономії та самовираження, що є ключовими аспектами самоактуалізації для підліткового віку. Його поведінка, що дратує батьків – опозиція до їхнього авторитету, експерименти з зовнішністю, вибір незвичайних друзів або занять – це не спроба образити чи зашкодити батькам, а природний процес пошуку себе, визначення власних цінностей через протиставлення батьківським, тестування меж автономії. Конфлікт виникає через зіткнення потреби батьків у соціальному визнанні через «правильну», відповідну нормам дитину та потреби підлітка в самовираженні та автономії, що часто вимагає порушення конвенційних норм. Без розуміння цих глибинних мотиваційних розбіжностей спроби вирішити конфлікт через правила та контроль будуть постійно провалюватися.

Мотиваційна спрямованість особистості – орієнтація переважно на мотиви досягнення успіху або на мотиви уникнення невдач – також по-різному впливає на конфліктну поведінку та вибір стратегій.

Особи з домінуючою мотивацією досягнення, для яких головним є прагнення досягти успіху, виконати завдання краще за інших, здобути визнання, схильні до активного, наполегливого відстоювання своїх позицій у конфліктах, готові ризикувати, йти на конфронтацію заради досягнення своїх цілей, сприймають конфлікт як виклик, можливість довести свою компетентність.

Особи з домінуючою мотивацією уникнення невдач, для яких головним є страх програти, зробити помилку, виглядати погано, часто обирають стратегію ухилення від конфліктів, намагаються уникати ситуацій, де можливе протистояння та ризик поразки, навіть якщо це означає відмову від відстоювання своїх законних інтересів.

Соціально-психологічні установки особистості щодо конфліктів відіграють роль своєрідних фільтрів або лінз, через які людина сприймає та інтерпретує конфліктні ситуації.

Установка – це сформована на основі попереднього досвіду готовність сприймати певним чином та діяти певним чином у відповідних ситуаціях, що функціонує часто автоматично, неусвідомлено, визначаючи швидкі, інтуїтивні реакції. Установки щодо конфліктів можуть бути полярно протилежними та мати величезний вплив на поведінку.

Позитивна установка щодо конфліктів сприймає конфлікт як природне, нормальне явище в будь-яких тривалих стосунках чи співпраці, як можливість для розвитку, поглиблення взаєморозуміння, виявлення прихованих проблем, творчого пошуку кращих рішень, що дозволяє людині входити в конфлікти без надмірного страху, залишатися відкритою до діалогу, шукати конструктивні виходи.

Негативна установка щодо конфліктів сприймає будь-який конфлікт як загрозу, небезпеку, ознаку провалу стосунків, щось, чого треба уникати за будь-яку ціну, що призводить до придушення розбіжностей, накопичення невисловленого незадоволення або до панічних, неадекватних реакцій при неминучому виникненні конфлікту.

Розуміння всього цього спектру індивідуально-психологічних факторів конфліктної поведінки дає професіоналам, що працюють з конфліктами, можливість діагностувати глибинні причини протистоянь, прогнозувати

ймовірні стратегії поведінки учасників, адаптувати свої інтервенції до психологічних особливостей конкретних людей, працювати не лише з зовнішніми проявами конфлікту, але й з внутрішніми психологічними процесами, що їх породжують та підтримують.

2. ОСНОВНІ СТРАТЕГІЇ ПОВЕДІНКИ В КОНФЛІКТІ

Розуміючи індивідуально-психологічні фактори, що роблять кожну людину унікальною у своїй конфліктній поведінці, важливо також зрозуміти, що існують певні типові, повторювані патерни поведінки в конфліктах, які можна класифікувати та систематизувати.

Стратегія поведінки в конфлікті являє собою загальну, відносно стійку орієнтацію особистості щодо того, як діяти у конфліктній ситуації, що визначає характер, спрямованість її дій у протиборстві, пріоритети між задоволенням власних інтересів та збереженням стосунків з опонентом. Найбільш впливовою, широко використовуваною та практично корисною класифікацією стратегій конфліктної поведінки є модель, розроблена американськими психологами Кеннетом Томасом і Ральфом Кілменом у 1970-х роках, яка залишається золотим стандартом у конфліктології вже півстоліття завдяки своїй простоті, ясності та практичній застосовності у найрізноманітніших контекстах [14].

Оригінальність моделі Томаса-Кілмена полягає в тому, що вони звели все різноманіття можливих стратегій поведінки в конфлікті до комбінації двох фундаментальних вимірів, які можна уявити як дві осі координат.

Перший вимір – це ***асертивність,*** ступінь спрямованості людини на задоволення власних інтересів, потреб, цілей у конфлікті, готовність активно відстоювати свою позицію, боротися за те, що вважає важливим для себе. Цей вимір варіюється від низької асертивності, коли людина пасивна, не захищає свої інтереси, легко відмовляється від своїх цілей, до високої асертивності, коли людина активно, наполегливо, іноді агресивно відстоює свої позиції.

Другий вимір – це ***кооперативність***, ступінь спрямованості людини на задоволення інтересів, потреб, цілей іншої сторони конфлікту, готовність враховувати її позицію, йти на поступки заради збереження стосунків або досягнення спільної мети. Цей вимір також варіюється від низької кооперативності, коли людина ігнорує інтереси опонента, не готова до співпраці, до високої кооперативності, коли людина дуже чутлива до потреб іншої сторони, готова на жертви заради неї. Поєднання різних рівнів цих двох вимірів – високий або низький по кожній осі – дає п’ять основних, якісно відмінних стратегій конфліктної поведінки, кожна з яких має свої характеристики, переваги, недоліки та ситуації оптимального застосування.

Стратегія співробітництва або кооперації знаходиться в правому верхньому куті системи координат Томаса-Кілмена, характеризуючись одночасно високою асертивністю та високою кооперативністю, що означає, що людина, яка використовує цю стратегію, рішуче налаштована задовольнити свої власні інтереси, але водночас так само сильно прагне задовольнити інтереси іншої сторони, вона спрямована на пошук такого рішення проблеми, яке максимально, ідеально повністю задовольняє потреби обох сторін конфлікту, реалізуючи модель «Виграш-Виграш». Стратегія є найскладнішою, найвимогливішою до компетенцій учасників, але водночас найефективнішою з точки зору довгострокових наслідків, оскільки вона не лише вирішує конкретну проблему, що викликала конфлікт, але й зміцнює відносини між сторонами,

підвищує взаємну довіру, створює прецедент конструктивного вирішення майбутніх суперечностей.

Співробітництво передбачає цілий комплекс поведінкових проявів та внутрішніх установок.

По-перше, це спільна робота над проблемою, коли сторони сприймають себе не як ворогів, що борються за обмежений ресурс, а як партнерів, що стикнулися з спільною проблемою, яку треба разом вирішити.

По-друге, це відкритий, чесний обмін інформацією – кожна сторона ділиться не лише своїми позиціями, але й глибинними інтересами, потребами, побоюваннями, що стоять за цими позиціями, роблячи себе вразливою, але створюючи можливість для справжнього взаєморозуміння.

По-третє, це готовність змінити власну початкову позицію при отриманні нових даних, нової перспективи на проблему, гнучкість мислення та відсутність жорсткої прив'язаності до своєї першої ідеї.

По-четверте, це орієнтація на довгострокові відносини, розуміння, що зараз важливо не тільки вирішити цю конкретну проблему, але й зберегти та зміцнити стосунки для майбутньої співпраці.

Співробітництво доцільно застосовувати не завжди та не в усіх ситуаціях – воно вимагає певних умов для ефективності. Стратегія оптимальна, коли проблема, що лежить в основі конфлікту, справді важлива для обох сторін, так що кожна зацікавлена в її якісному вирішенні і готова інвестувати зусилля.

Співробітництво працює, коли сторони мають приблизно рівний статус, владу, ресурси – якщо одна сторона значно сильніша, вона може бути не мотивована витрачати час на співпрацю, маючи можливість просто нав'язати своє рішення. Стратегія потребує наявності достатнього часу для ретельного обговорення, аналізу інтересів, генерації та оцінки альтернативних рішень – у кризових ситуаціях, що вимагають миттєвих рішень, співробітництво неможливе.

Співробітництво найефективніше, коли довгострокові відносини між сторонами важливіші за швидкий результат у конкретній суперечці, коли сторони розуміють, що їм доведеться працювати разом і далі. Нарешті, співробітництво вимагає певного базового рівня довіри між сторонами – якщо довіра повністю відсутня, кожна сторона буде побоюватися, що відкритість буде використана проти неї.

На протилежному боці спектра знаходиться ***стратегія суперництва або конкуренції,*** що характеризується високою асертивністю – людина рішуче налаштована досягти своїх цілей – але низькою кооперативністю – вона не зацікавлена в задоволенні інтересів опонента, може навіть не брати їх до уваги.

Стратегія спрямована на досягнення власних цілей за рахунок, можливо на шкоду інтересам опонента, реалізуючи модель «Виграш-Програш», де успіх однієї сторони автоматично означає поразку іншої.

Суперництво характеризується активним, часто агресивним відстоюванням власної позиції без компромісів, використанням наявної влади, статусу, ресурсів або навіть примусу для досягнення своєї мети, орієнтацією на швидкий результат без особливої уваги до процесу, майже повним ігноруванням потреб, інтересів, почуттів іншої сторони, які сприймаються як нерелевантні або як тактична інформація, що може бути використана для отримання переваги.

Суперництво має свою негативну репутацію як «неетична» стратегія в популярній літературі з конфліктології, але насправді це не так однозначно –

існують ситуації, коли суперництво є не лише виправданим, але й єдино можливим або навіть етично необхідним вибором.

Суперництво доцільне у кризових ситуаціях, що вимагають швидких, рішучих дій для запобігання катастрофічним наслідкам, коли немає часу на тривалі переговори та пошук консенсусу – наприклад, капітан корабля в шторм має приймати команди, що можуть врятувати життя, навіть якщо деякі члени екіпажу не погоджуються.

Суперництво виправдане, коли питання є принципово важливим для вас, стосується ваших фундаментальних цінностей, базових прав, життєво важливих інтересів, і компроміс означав би зраду самого себе або інших людей, за яких ви несете відповідальність. Стратегія може бути необхідною, коли ви маєте ***значну перевагу у владі, статусі, ресурсах*** і використання цієї переваги для швидкого вирішення конфлікту на ваших умовах є найефективнішим варіантом.

Суперництво є легітимним ***при захисті життєво важливих інтересів*** – своїх або інших людей – від неправомірних посягань. Нарешті, суперництво може бути ***відповіддю на неетичну поведінку іншої сторони***, яка сама використовує маніпуляції, брехню, силу, і співробітництво з такою стороною неможливе або небезпечне.

Стратегія уникнення знаходиться в лівому нижньому куті моделі Томаса-Кілмена, характеризуючись одночасно низькою асертивністю та низькою кооперативністю, що означає, що людина не прагне ні задовольнити свої власні інтереси в конфлікті, ні допомогти задовольнити інтереси іншої сторони, вона просто відмовляється від активної участі в конфліктній взаємодії взагалі, намагається максимально дистанціюватися від конфлікту. Модель «Програш-Програш» з перспективи короткострокового результату, оскільки проблема залишається невирішеною, жодна сторона не досягає своїх цілей, але з довгострокової перспективи уникнення може бути мудрим вибором у певних ситуаціях.

Уникнення може проявлятися в різних формах поведінки:

фізичне уникнення – людина буквально йде з кімнати, уникає зустрічей, ситуацій, де може відбутися конфліктна взаємодія,

психологічне відсторонення – людина присутня фізично, але емоційно та когнітивно виключається з конфлікту, не реагує на провокації, ігнорує проблему, мовчить, відмовляється обговорювати,

активне ігнорування самого факту конфлікту – людина робить вигляд, що все гаразд, що проблеми не існує, змінює тему розмови при спробах обговорити конфлікт,

відтермінування рішення – людина визнає наявність проблеми, але постійно відкладає її вирішення, шукає привід не займатися цим зараз,

делегування відповідальності іншим – людина намагається перекласти вирішення конфлікту на третіх осіб, авторитети, процедури, щоб самій не брати участь [13].

Уникнення виправдане та доцільне в цілому ряді ситуацій, всупереч стереотипу, що це завжди «слабка» або «безвідповідальна» стратегія. Уникнення мудре, коли *проблема, що викликала конфлікт, об'єктивно несуттєва, тривіальна* порівняно з іншими важливими справами, що вимагають уваги та енергії, і витрачати ресурси на цей конфлікт просто нераціонально.

Стратегія може бути необхідною, коли в момент загострення емоції занадто сильні, раціональна комунікація неможлива, і *потрібен час для*

охолодження почуттів, для збору додаткової інформації, для консультацій з експертами чи довіреними особами перед тим, як приймати рішення про дії.

Уникнення може бути вимушеним, реалістичним визнанням ситуації, коли ви об'єктивно *не маєте достатньої влади, ресурсів, статусу для ефективного впливу* на вирішення проблеми, і спроби втрутитися призведуть лише до додаткового ураження.

Стратегія виправдана, коли потенційні втрати від конфлікту – емоційні, матеріальні, репутаційні, часові – очевидно та значно перевищують можливі вигоди від його вирішення на ваших умовах.

Уникнення може базуватися на мудрому розумінні динаміки певних конфліктів, що вони можуть *вирішитися самі собою з часом* через зміну обставин, втрату актуальності проблеми, переключення уваги учасників, без необхідності вашого активного втручання.

Стратегія пристосування характеризується низькою асертивністю – людина не наполягає на задоволенні своїх інтересів, легко відмовляється від своїх цілей – але високою кооперативністю – вона активно працює над задоволенням інтересів іншої сторони конфлікту. Модель «Програш-Виграш», де людина свідомо жертвує своїми інтересами заради інтересів опонента, пріоритизуючи збереження або покращення стосунків з ним над досягненням власних цілей у конкретному питанні.

Пристосування проявляється в різних формах: активні поступки, коли людина добровільно відмовляється від своїх вимог, згода з вимогами, пропозиціями, рішеннями опонента навіть при внутрішній незгоді, пріоритет гармонії стосунків над особистими перевагами, готовність «програти битву, щоб виграти війну».

Пристосування є доцільним та мудрим вибором у багатьох ситуаціях, всупереч тому, що воно може здаватися слабкістю.

Стратегія виправдана, коли збереження довгострокових, цінних для вас відносин з людиною об'єктивно важливіше за досягнення вашого інтересу в конкретному, часто другорядному питанні, що є предметом конфлікту.

Пристосування є етично правильним вибором, коли ви у процесі конфлікту усвідомили свою неправоту, зрозуміли, що ваша початкова позиція була помилковою, і чесно визнаєте це, приймаючи правоту опонента.

Стратегія може бути реалістичною, коли опонент має значно більшу владу, ресурси, статус, і опір буде марним або надто дорогим, тому розумніше прийняти його позицію та зберегти енергію для більш важливих битв.

Пристосування виправдане, коли питання, що є предметом конфлікту, об'єктивно значно важливіше для іншої сторони, ніж для вас, і ваша поступка коштує вам мало, але дає величезну цінність для опонента.

Пристосування може бути *тактичним кроком для «збереження обличчя»* для майбутніх взаємодій, коли поступка зараз створює моральне зобов'язання у іншої сторони, яке може бути використане в майбутніх переговорах.

Нарешті, ***стратегія компромісу*** знаходиться в центрі моделі Томаса-Кілмена, характеризуючись середнім рівнем як асертивності, так і кооперативності, що означає, що людина помірно прагне задовольнити свої інтереси, але також помірно враховує інтереси іншої сторони, вона спрямована на знаходження середнього шляху, де кожна сторона отримує частину того, чого хоче, але жертвує іншою частиною, на взаємні поступки для досягнення часткового, неповного задоволення інтересів обох сторін.

Компроміс передбачає готовність до торгу, переговорів про те, хто на що погоджується відмовитися, пошук варіанту, що якщо не оптимальний для кожної сторони, то принаймні прийнятний, справедливий у сенсі симетричності жертв, орієнтацію на швидке практичне рішення, що дозволяє рухатися далі, навіть якщо воно не ідеальне.

Компроміс є найбільш доцільною стратегією у цілому ряді практичних ситуацій. Він оптимальний, коли сторони конфлікту мають приблизно рівну владу, статус, ресурси, так що жодна не може нав'язати своє рішення іншій, і водночас їхні інтереси частково взаємовиключні, так що повне задоволення інтересів обох неможливе, тому треба ділити.

Компроміс є реалістичним вибором, коли потрібне досить швидке рішення при обмежених ресурсах часу, енергії, і немає можливості витрачати тижні на пошук ідеального інтегративного рішення через співробітництво.

Стратегія може бути прагматичним виходом, коли повна співпраця виявилася неможливою через глибокі розбіжності в цінностях або інтересах, а суперництво не дало результату через рівність сил, і треба знаходити якийсь вихід.

Компроміс може бути використаний як тимчасове рішення складної, багатовимірної проблеми, коли треба стабілізувати ситуацію зараз, а пошук глибшого, довготривалого рішення відкладається на майбутнє.

Компроміс виправданий, коли цілі кожної зі сторін важливі, але не настільки критичні, щоб ризикувати повним розривом відносин або затяжною війною.

Вибір оптимальної стратегії поведінки в конкретній конфліктній ситуації – це не проста, механічна задача з одним правильним рішенням, а складний процес, що вимагає врахування багатьох факторів та балансування між різними міркуваннями. Ці фактори можна згрупувати навколо трьох основних критеріїв, що утворюють своєрідну систему координат для прийняття рішення.

Перший критерій – це ***важливість результату*** для вас, наскільки критично, життєво необхідно для вас досягти своїх цілей, задовольнити свої інтереси саме у даній конкретній ситуації. Якщо результат дуже важливий, якщо йдеться про ваші фундаментальні цінності, життєві інтереси, питання принципу, то доцільні стратегії, що максимізують ваші шанси досягти своїх цілей – співробітництво, що дає найкращий результат для обох при успіху, або суперництво, що дає перемогу вам за рахунок іншого, якщо співробітництво неможливе. Якщо результат не критичний для вас, якщо питання другорядне, ви можете жити без задоволення цього інтересу, то можна розглянути стратегії, що не вимагають боротьби – уникнення, яке економить ваші ресурси, або пристосування, що інвестує в стосунки.

Другий критерій – це ***важливість довгострокових відносин*** з опонентом для вас, наскільки цінними, незамінними є ці стосунки, чи доведеться вам продовжувати взаємодіяти з цією людиною або групою в майбутньому, чи залежить від цих стосунків щось важливе для вас. При високій важливості відносин перевагу слід безумовно надавати стратегіям, що зберігають або навіть зміцнюють стосунки, навіть якщо це коштує вам чогось у конкретному питанні – співробітництву, що створює найміцніші стосунки через спільний позитивний досвід, пристосуванню, що демонструє вашу повагу до інтересів партнера та створює капітал доброї волі, або компромісу, що показує вашу готовність йти на поступки заради партнерства. При низькій важливості відносин, коли це одноразова взаємодія з незнайомцем або відносини вже

зруйновані безповоротно, допустиме та раціональне суперництво для максимізації вашого виграшу без турботи про наслідки для стосунків.

Третій критерій – це ***наявні у вас ресурси для ведення конфлікту*** – час, енергія, психологічна витривалість, влада, статус, соціальна підтримка, інформація, гроші на юристів або інші послуги. Різні стратегії вимагають різних ресурсів. Співробітництво є найбільш ресурсовитратною стратегією, оскільки потребує значних інвестицій часу для тривалих переговорів, великої психологічної енергії для підтримання конструктивного діалогу при розбіжностях, високої комунікативної компетентності, емоційного інтелекту. Суперництво потребує переваги у владі, ресурсах або готовності до ризику та конфронтації, що також витратно. Уникнення може бути вимушеним вибором при гострій нестачі ресурсів – якщо у вас просто немає ні часу, ні енергії для боротьби, раціонально уникати конфлікту. Розуміння цих критеріїв та чесна оцінка конкретної ситуації через їхню призму допомагає зробити усвідомлений, стратегічний вибір поведінки в конфлікті замість інстинктивного, автоматичного реагування.

3. ТАКТИКИ КОНФЛІКТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Розуміючи п’ять основних стратегій поведінки в конфлікті за моделлю Томаса-Кілмена, важливо усвідомлювати, що стратегія – це загальна орієнтація, широкий напрямок дій, а не детальний план того, що саме робити в кожний конкретний момент конфліктної взаємодії. Тому поряд з поняттям стратегії в конфліктології існує не менш важливе поняття тактики поведінки в конфлікті, яке відноситься до більш конкретного, операційного рівня аналізу.

Тактики – це конкретні способи, прийоми, методи реалізації обраної стратегії на практиці, сукупність специфічних дій, маневрів, комунікативних ходів, які людина використовує для впливу на опонента, на ситуацію з метою досягнення своїх цілей у конфліктній взаємодії [17]. На відміну від стратегій, які зазвичай є відносно стійкими протягом конфлікту, обираються свідомо або несвідомо на його початку та рідко радикально змінюються, тактики мають набагато більш гнучкий, ситуативний, адаптивний характер – вони можуть швидко, навіть миттєво змінюватися в процесі розвитку конфлікту залежно від того, як реагує опонент, як розвивається ситуація, які нові обставини виникають, які методи працюють, а які ні.

Важливо розуміти фундаментальну відмінність між стратегіями та тактиками, яка полягає не лише в рівні узагальненості, але й у характері зв’язку між ними. Одна й та сама конкретна тактика може використовуватися, застосовуватися в рамках різних, навіть протилежних стратегій залежно від контексту, мети її застосування, того, як вона поєднується з іншими діями. Тактика залучення третьої сторони може служити реалізації стратегії співробітництва, коли залучається нейтральний медіатор для допомоги у знаходженні взаємовигідного рішення, але та сама тактика може служити стратегії суперництва, коли залучається авторитетна особа, що підтримує вашу позицію, для тиску на опонента. Тактика пропозиції поступки може бути частиною стратегії компромісу – обидві сторони йдуть на взаємні поступки для досягнення середнього рішення, або частиною стратегії пристосування – ви йдете на поступку без очікування взаємності заради збереження стосунків. Розуміння цієї багатозначності тактик допомагає більш тонко аналізувати конфліктну поведінку та усвідомлено обирати власні дії.

Конфліктологи класифікують тактики за різними критеріями, і одна з найважливіших класифікацій розрізняє *тактики за їхнім впливом на динаміку*

конфлікту та стосунки між учасниками на три великі групи: конструктивні тактики, деструктивні тактики та нейтральні або амбівалентні тактики, які можуть діяти в будь-якому напрямку залежно від контексту.

Конструктивні тактики – це ті способи дій, що спрямовані одночасно на ефективне вирішення предметної проблеми, що лежить в основі конфлікту, та на збереження або навіть покращення, зміцнення відносин між учасниками, створення атмосфери взаємної поваги, довіри, готовності до діалогу. Тактики базуються на визнанні легітимності інтересів обох сторін, на пошуку спільних точок дотику, на відкритості та чесності в комунікації.

Раціональне переконання є однією з найважливіших конструктивних тактик, що базується на використанні логіки, об'єктивних фактів, систематичної аргументації для обґрунтування власної позиції та для спростування позиції опонента через виявлення логічних помилок, фактичних похибок, недостатньої обґрунтованості його тверджень. Тактика передбачає, що ви ретельно готуєтесь до конфліктної взаємодії, збираєте надійні, перевірені дані, будуєте логічно стрункі аргументи, передбачаєте можливі контраргументи та готуєте відповіді на них, представляєте свою позицію ясно, структуровано, переконливо, залишаючись відкритим до раціональної критики та готовим змінити думку, якщо опонент представить кращі аргументи. Раціональне переконання є особливо ефективним з освіченою, інтелектуально розвиненою аудиторією, яка цінує логіку та факти, у ситуаціях, де існують об'єктивні, незалежні від суб'єктивних оцінок критерії оцінки різних позицій – наукові дані, статистика, експертні висновки, правові норми.

Дружелюбність як конструктивна тактика включає широкий спектр вербальних та невербальних поведінкових проявів, спрямованих на створення позитивної, доброзичливої атмосфери у конфліктній взаємодії, що знижує напругу, зменшує захисні реакції опонента, полегшує відкриту комунікацію. Коректне, шанобливе звертання до опонента навіть у момент найгострішої суперечки, уникнення образ, принижень, особистих атак, підкреслення спільних цінностей, інтересів, цілей, що об'єднують сторони попри конкретну суперечку, демонстрація щирої готовності до діалогу, до слухання позиції іншої сторони з емпатією та повагою, навіть при незгоді, готовності до співпраці у пошуку рішення, використання позитивної мови тіла – посмішки, відкритої пози, зорового контакту, що сигналізують про доброзичливі наміри.

Дружелюбність не означає слабкість або відмову від відстоювання своїх інтересів – можна бути рішучим у захисті своїх позицій, але робити це ввічливо, з повагою до людини, з якою не згоден. Тактика створює позитивну емоційну атмосферу, що є необхідною передумовою для конструктивного вирішення проблем, знижує ймовірність ескалації конфлікту в деструктивні форми.

Пошук компромісу як активна тактика передбачає не пасивне очікування, поки опонент запропонує щось прийнятне, а ініціативну, творчу роботу з вивчення, з'ясування справжніх, глибинних інтересів опонента, що можуть відрізнятися від його заявлених позицій, генерації різноманітних варіантів можливих взаємних поступок, оцінки цих варіантів з точки зору справедливості та прийнятності для обох сторін, активний пошук взаємоприйнятних, збалансованих рішень, де кожна сторона отримує щось важливе для себе в обмін на відмову від чогось менш критичного.

На протилежному боці спектру знаходяться ***деструктивні тактики*** – способи дій, що спрямовані на завдання психологічної, соціальної, матеріальної чи навіть фізичної шкоди опонентові, на його приниження, ослаблення, примушення до капітуляції через страх, біль, дискомфорт, на

ескалацію конфлікту до рівня, де конструктивне вирішення стає неможливим, на знищення довіри та стосунків. Тактики базуються на сприйнятті конфлікту як війни, де всі засоби виправдані, де мета виправдовує засоби, де опонент є ворогом, якого треба знищити або принизити.

Психологічний тиск є широкою категорією деструктивних тактик, що включає різноманітні методи впливу на психіку опонента для підриву його психологічної стійкості, самооцінки, впевненості, для створення стану тривожності, страху, почуття безпорадності, що примусить його до поступок навіть проти власних інтересів.

Можуть бути ***прямі або приховані образи***, що ранять гідність людини, ***погрози*** різного характеру та інтенсивності – від натяків на можливі негативні наслідки до відкритих, конкретних загроз насильством, ***залякування*** через створення відчуття неминучості жахливих наслідків, якщо опонент не підкориться, ***дискримінація*** за будь-якими ознаками – статтю, віком, етнічністю, соціальним статусом – що принижує людину, ***поширення наклепів***, компрометуючої, часто вигаданої або перекрученої інформації про опонента для підриву його репутації, ***різноманітні маніпуляції*** – від емоційного шантажу до складних психологічних ігор, що експлуатують вразливості, страхи, почуття вини опонента.

Демонстрація сили як деструктивна тактика проявляється в навмисному, часто перебільшеному підкресленні власних переваг у ресурсах, владі, статусі, соціальних зв'язках, у демонстрації цих ресурсів у спосіб, що має залякати опонента, створити у нього відчуття власної слабкості, марності опору, неминучості поразки, примусити його капітулювати без боротьби просто через усвідомлення нерівності сил.

Фізичний примус включає застосування фізичної сили, насильства або погрозу такого насильства, знищення або пошкодження майна опонента, фізичне блокування його дій, примушення через біль або страх фізичної шкоди. Найекстремальніша, найнебезпечніша форма деструктивної тактики, яка майже завжди є злочином, порушенням базових прав людини, що призводить до непоправного руйнування будь-яких стосунків, до ескалації конфлікту до рівня насильницького протистояння, до залучення правоохоронних органів. Тактика неприпустима в цивілізованому суспільстві за винятком ситуацій законного самозахисту від безпосередньої загрози життю.

Між конструктивними та деструктивними тактиками існує третя група – ***нейтральні або амбівалентні тактики***, які можуть використовуватися як конструктивно для досягнення справедливого вирішення проблеми та збереження стосунків, так і деструктивно для тиску на опонента та його поразки, залежно від мотивів застосування, контексту, того, як вони поєднуються з іншими діями.

Коаліційна тактика полягає в стратегічному залученні третіх сторін – союзників, однодумців, авторитетних осіб, інституцій – для підсилення власної позиції в конфлікті, створення груп підтримки навколо вашої позиції, апеляції до експертів, лідерів думок, впливових фігур, які можуть підтримати вашу правоту або посередничати [16]. Тактика може використовуватися конструктивно, коли залучаються нейтральні експерти для об'єктивного аналізу ситуації, чиї висновки допомагають сторонам побачити проблему, коли залучається поважний медіатор для фасилітації діалогу, коли створюється коаліція зацікавлених сторін для спільного вирішення системної проблеми, що зачіпає багатьох. Але та сама тактика може використовуватися деструктивно для створення психологічного тиску через демонстрацію ізоляції опонента,

мобілізацію групи проти однієї людини, формування громадської думки проти опонента через маніпулювання інформацією.

Санкціонування як нейтральна тактика включає використання системи позитивних стимулів, винагород, заохочень та негативних стимулів, покарань, обмежень для впливу на поведінку опонента в бажаному напрямку, базуючись на принципах навчання. Керівник в організаційному конфлікті може застосовувати цю тактику конструктивно, коли використовує справедливу, прозору систему заохочень за досягнення результатів, за конструктивну поведінку в конфлікті, за готовність до компромісу, і справедливі, пропорційні, передбачувані санкції за порушення правил, за деструктивну поведінку, що підриває роботу команди, створюючи середовище, де конструктивна поведінка заохочується, а деструктивна має негативні наслідки, що стимулює людей обирати конструктивні шляхи вирішення суперечок. Але та сама тактика стає деструктивною, коли санкції застосовуються необґрунтовано, несправедливо, суб'єктивно як засіб тиску на опонента, примушення його до капітуляції через страх втрати роботи, статусу, доходу, коли покарання є надмірним, принизливим, непропорційним до провини, коли система заохочень та покарань стає інструментом маніпуляції та контролю, а не справедливого управління.

Тактики можуть також ***класифікуватися за різними іншими критеріями***, що розкривають різні їхні аспекти та допомагають глибше зрозуміти їхню природу та ефекти**.**

За інтенсивністю впливу на опонента тактики діляться на м'які та жорсткі.

М'які тактики створюють комфортні, безпечні психологічні умови для опонента, мінімізують тиск, сприяють відкритості – це дружелюбність, готовність до поступок, надання підтримки, вираження розуміння, компліменти, гумор, що розряджає напругу.

Жорсткі тактики навпаки створюють дискомфорт, тиск, стрес для опонента – це категоричні вимоги без обговорення, ультиматуми, відкриті або приховані погрози, публічна критика, висміювання, ігнорування.

За способом впливу тактики діляться на прямі та непрямі.

Прямі тактики передбачають відкрите, чітке, недвозначне висловлювання своєї позиції, намірів, вимог, критики – людина каже прямо, що вона думає, чого хоче, з чим не згодна, що збирається робити.

Непрямі тактики використовують більш завуальовані, двозначні, складні для інтерпретації форми впливу – натяки замість прямих заяв, маніпуляції, коли справжні наміри приховуються, приховані дії за спиною опонента, поширення чуток, створення обставин, що примушують опонента діяти певним чином без прямого наказу.

За психологічним механізмом впливу, каналом, через який тактика діє на психіку та поведінку опонента, розрізняють раціональні, емоційні та вольові тактики.

Раціональні тактики апелюють до логіки, розуму, когнітивних процесів опонента – це аргументація, представлення фактів, логічний аналіз, доведення через цифри, дослідження, експертні висновки, раціональне пояснення вигоди та втрат різних варіантів дій.

Емоційні тактики впливають на почуття, емоційні стани, переживання опонента – це можуть бути апеляції до співчуття, жалості, провини, сорому, страху, гордості, честі, любові, патріотизму, використання

емоційно насиченої мови, історій, образів, що викликають сильні емоції, особистих звернень, що резонують з емоційними потребами.

Вольові тактики базуються на демонстрації власної рішучості, сили волі, незламності, готовності йти до кінця, використанні владних повноважень, демонстрації впевненості та сили, що має вплинути на волю опонента, змусити його відступити перед більш сильною волею.

Ефективність різних тактик, ймовірність того, що конкретна тактика досягне бажаного результату в конкретній ситуації, не є універсальною константою, а залежить від надзвичайно великої кількості факторів, що створюють унікальний контекст кожного конфлікту.

Раціональне переконання є найбільш ефективним з освіченою, інтелектуально розвиненою аудиторією, яка цінує логіку, факти, науковий метод, звикла до критичного мислення та готова змінити думку під впливом переконливих аргументів, у ситуаціях, де існують визнані обома сторонами об'єктивні критерії оцінки різних позицій – емпіричні дані, статистика, наукові дослідження, правові норми, технічні стандарти – і де культурний контекст підтримує раціональний дискурс. Тактика є набагато менш ефективною при високому емоційному напруженні учасників, коли афект блокує раціональне мислення і люди просто не здатні спокійно слухати та аналізувати аргументи, або коли конфлікт має фундаментально ціннісну, світоглядну основу, де сторони не погоджуються не на рівні фактів чи логіки, а на рівні базових цінностей, моральних принципів, релігійних переконань, і раціональні аргументи не можуть подолати цю прірву.

Дружелюбність як тактика є найбільш ефективною на початкових, ранніх стадіях конфлікту, коли відносини ще не отруєні глибокими образами та ворожістю, коли є можливість запобігти ескалації через створення позитивної атмосфери, і в культурах або організаційних контекстах, що високо цінують гармонію, ввічливість, збереження обличчя, де конфронтаційна поведінка соціально засуджується. Однак ця тактика може сприйматися як слабкість, нерішучість, відсутність серйозності намірів у ситуаціях та культурах, що вимагають демонстрації сили, рішучості, де м'якість інтерпретується як запрошення до подальшого тиску.

Тактики тиску – погрози, санкції, демонстрація сили – можуть бути короткостроково ефективними при значній, беззаперечній перевазі в ресурсах, владі, коли опонент об'єктивно не має можливості ефективно опиратися і змушений підкоритися, але ці тактики дуже часто, навіть у випадку короткострокового успіху, призводять до довгострокових негативних наслідків – психологічного опору, прихованого саботажу, жаги помсти при зміні балансу сил, ескалації конфлікту до насильницьких форм, повного руйнування довіри та стосунків.

Професійний дипломат у складних, багатосторонніх міжнародних переговорах майстерно поєднує різні тактики з різних категорій, адаптуючи свій тактичний репертуар до динаміки переговорів, до реакцій опонентів, до зміни обставин. Він активно використовує раціональну аргументацію для обґрунтування позиції своєї країни перед міжнародною спільнотою та опонентами, представляючи економічні дані, історичні прецеденти, правові аналізи міжнародних договорів, геополітичні міркування, що демонструють обґрунтованість та легітимність вимог його країни. Водночас він постійно демонструє дружелюбність на міжособистісному рівні для створення атмосфери довіри з представниками інших країн – бездоганна ввічливість, повага, готовність до неформального спілкування, підкреслення спільних інтересів та

цінностей, що об'єднують країни попри конкретні суперечки. Коли необхідно посилити позицію своєї країни, він може тактично, обережно застосувати або натякнути на можливість застосування економічних санкцій, торговельних обмежень, дипломатичного тиску, але робить це максимально делікатно, як крайній захід, не як погрозу, а як попередження про можливі наслідки, яких він сам хотів би уникнути. Він уважно балансує між демонстрацією твердості в принципових питаннях та готовності до компромісу в питаннях другорядних, уникаючи як надмірного тиску, що може призвести до розриву переговорів та ескалації до конфронтації, так і надмірної м'якості, що може бути інтерпретована як слабкість та призвести до нав'язування невигідних умов. Його майстерність полягає не у володінні однією «найкращою» тактикою, а в здатності гнучко, ситуативно, інтуїтивно обирати та комбінувати тактики залежно від контексту, створюючи складний, багатовимірний вплив, що веде до досягнення цілей його країни при збереженні міжнародних відносин.

4. ЕМОЦІЙНІ ТА КОГНІТИВНІ ПРОЦЕСИ В КОНФЛІКТІ

Розуміючи стратегії та тактики конфліктної поведінки як зовнішні, спостережувані аспекти того, як люди діють у конфліктах, необхідно заглибитися у внутрішні психологічні процеси, що відбуваються в психіці учасників конфлікту та визначають їхню зовнішню поведінку. Внутрішні процеси можна розділити на два взаємопов'язані, але концептуально різні класи: емоційні процеси та когнітивні процеси, які постійно взаємодіють, впливають один на одного, створюючи складну динаміку внутрішнього психологічного стану людини в конфлікті.

Емоційні процеси в конфлікті охоплюють весь надзвичайно широкий, різноманітний спектр емоційних реакцій, переживань, афективних станів учасників, які виникають, розвиваються, трансформуються протягом конфлікту – від початкового легкого дискомфорту, незручності, здивування при виявленні розбіжностей до інтенсивних, іноді непереборних переживань гніву, який може бути холодним або палким, образи, яка може бути гострою або тупою, страху різної природи – страху поразки, приниження, втрати контролю, розчарування в людині, в стосунках, у справедливості світу, суміші сорому за власну поведінку та провини за завдану шкоду [11]. Емоції в конфлікті не є просто супутніми явищами, фоном, на якому розгортається раціональна боротьба інтересів – вони є активними учасниками конфліктної динаміки, потужними силами, що можуть як драматично підсилювати конфлікт, розганяючи його ескалацію до руйнівних рівнів, так і сприяти його вирішенню, коли емпатія, співчуття, розкаяння створюють мости розуміння між сторонами.

Когнітивні процеси в конфлікті охоплюють всі аспекти того, як учасники сприймають конфліктну ситуацію, як вибірково фільтрують величезні потоки інформації, виділяючи одні елементи та ігноруючи інші, як інтерпретують, надають значення тому, що бачать та чують, як обробляють, аналізують цю інформацію, інтегруючи її зі своїми попередніми знаннями, переконаннями, очікуваннями, як приймають рішення про свої дії на основі цього аналізу. Це включає селективне сприйняття, коли з усієї доступної інформації людина помічає лише ту частину, що відповідає її очікуванням чи підтверджує її позицію, атрибутивні процеси – приписування причин поведінці свій та опонента, формування суджень, оцінок про особистість опонента, про його мотиви, наміри, про саму ситуацію – хто правий, хто винен, що справедливо, що ні.

Емоційна динаміка конфлікту має свою логіку розвитку, проходячи через певні фази з характерними емоційними станами, інтенсивністю переживань, що наростає та спадає.

На самому початку, коли конфлікт тільки-тільки виникає, коли з'являються перші сигнали розбіжностей, суперечностей між людьми, ***початкові емоційні реакції*** зазвичай є відносно м'якими, стриманими, керованими – це може бути здивування від неочікуваної розбіжності в поглядах чи інтересах, коли людина не очікувала зіткнутися з опозицією саме тут і зараз, нерозуміння того, чому інша людина діє або думає так, а не інакше, легке роздратування або дискомфорт від порушення звичного перебігу подій, від необхідності тепер якось вирішувати це протиріччя. На цій ранній стадії емоційного конфлікту, коли емоції ще не захопили контроль над поведінкою, ще зберігається здатність до раціонального діалогу, ще можливе швидке, відносно легке вирішення проблеми через просте пояснення, розсіювання непорозуміння, через незначні взаємні поступки, які не вимагають великих жертв, через щире вибачення за ненавмисний проступок, який приймається з розумінням.

Однак якщо на початкові сигнали конфлікту, на перші прояви незадоволення, дискомфорту приходить неадекватна реакція – ігнорування, зневажливе відмахування від проблеми як від дрібниці, захисна агресія, звинувачення того, хто висловив незадоволення, в надмірній чутливості або поганих намірах – тоді відбувається ***ескалація емоцій***, драматичне зростання їхньої інтенсивності, зміна їхнього характеру на більш негативний, руйнівний. З'являються більш інтенсивні, неприємні емоції: справжній гнів, а не просто роздратування, сильне обурення від усвідомлення несправедливості, неповаги, яку до вас проявили, відчуття глибокої образи, особливо якщо конфлікт стосується чогось особисто значущого для вас – ваших цінностей, гідності, ідентичності. На цій стадії емоційний стан починає все більше домінувати над раціональним аналізом ситуації – логіка затьмарюється почуттями, об'єктивна оцінка фактів підміняється емоційно забарвленими інтерпретаціями, здатність чути аргументи опонента різко знижується, оскільки всередині бушує емоційна буря, що заглушає зовнішні голоси.

Якщо конфлікт продовжує розвиватися без вирішення або деескалації, емоції можуть досягти ***пікових станів***, характеризуються максимальною інтенсивністю переживань, коли емоції повністю захоплюють контроль над поведінкою людини, коли людина перебуває в стані афекту або близькому до нього. На цій драматичній, небезпечній стадії учасники конфлікту можуть діяти абсолютно імпульсивно, не контролюючи свої дії, не думаючи про наслідки, керуючись виключно емоціями – гнівом, ненавистю, жагою помсти, бажанням завдати болю тому, хто завдав біль тобі. Люди в такому стані можуть кричати, говорити страшні речі, які не думають насправді, фізично атакувати, руйнувати майно, приймати рішення, про які пізніше гірко шкодуватимуть всю решту життя. Пікові емоційні стани є основною причиною того, що конфлікти ескалують до справді руйнівних, непоправних наслідків – насильства, розриву дорогих стосунків, втрати роботи, юридичних проблем, психологічних травм.

Після тривалого перебування в стані високої емоційної напруги, інтенсивних негативних переживань, коли людина протягом днів, тижнів, а іноді й місяців живе в конфлікті, постійно перебуває в стресі, тривозі, гніві, настає ***фаза емоційного виснаження***, коли психіка просто не може більше підтримувати таку інтенсивність емоцій, енергія вичерпується. Учасники конфлікту відчувають глибоку втому не лише фізичну, але й емоційну, душевну,

апатію – байдужість до того, що раніше викликало сильні почуття, втрату інтересу до боротьби, можливе формування депресивних станів з почуттями безнадійності, безсилля, марності всіх зусиль. Парадоксально, але це виснаження може створити несподівані умови для вирішення конфлікту, оскільки різко зменшується мотивація до продовження боротьби, люди просто більше не мають сил конфліктувати, готові на компроміс чи навіть капітуляцію просто для того, щоб припинити це виснажливе протистояння, повернутися до спокою, навіть якщо ціною буде відмова від частини своїх інтересів.

Когнітивні спотворення в конфлікті. Паралельно з емоційними процесами в конфлікті відбуваються когнітивні процеси, які також зазнають характерних спотворень, відхилень від об'єктивного, раціонального сприйняття та мислення.

Селективне сприйняття є одним з найпоширеніших когнітивних спотворень у конфліктах, яке проявляється в тому, що учасники конфлікту несвідомо, автоматично помічають, фіксують увагою, запам'ятовують переважно, майже виключно ту інформацію про опонента, про його дії, слова, мотиви, яка підтверджує, підкріплює їхню попередню точку зору, їхню інтерпретацію ситуації, їхнє негативне сприйняття опонента як неправого, несправедливого, ворожого, при цьому повністю ігноруючи, не помічаючи, швидко забуваючи факти, що суперечать цій картині, що могли б показати опонента в більш позитивному світлі, що могли б поставити під сумнів їхню власну правоту. Створює ефект самопідтримуваного переконання, коли людина все більше укріплюється в своїй позиції не тому, що об'єктивна реальність підтверджує її правоту, а тому, що вона вибірково фільтрує реальність через свої упередження.

Фундаментальна помилка атрибуції є класичним когнітивним упередженням, добре вивченим соціальними психологами, яке полягає в систематичній, стійкій тенденції людей пояснювати поведінку опонента, особливо неприємну поведінку, його внутрішніми особистісними рисами, характеристиками – він так вчинив, бо він агресивна, конфліктна людина за своєю природою, бо він нечесний та підступний за характером, бо він некомпетентний професіонал, бо він ліниве, безвідповідальне створіння, – тоді як власну поведінку, особливо коли вона також негативна, той самий актор пояснює зовнішніми обставинами, ситуативними факторами, що були поза його контролем – я був змушений так діяти через неможливу ситуацію, в яку мене поставили, я не мав вибору через тиск обставин, будь-хто на моєму місці вчинив би так само, я насправді хороша людина, просто обставини склалися так нещасливо.

Ефект підтвердження або конфірмаційне упередження проявляється в активному, мотивованому пошуку інформації, фактів, прикладів, свідчень, що підтверджують власну попередньо сформовану позицію, переконання про ситуацію, про опонента, і в одночасному свідомому або несвідомому уникненні, ігноруванні, знеціненні інформації, що суперечить цій позиції, що могла б поставити під сумнів правоту власних переконань. Люди не просто пасивно вибірково сприймають, але й активно шукають підтвердження своїм упередженням, питають думку тих друзів, про яких знають, що вони підтримають їхню позицію, читають статті та книги, що резонують з їхніми поглядами, інтерпретують двозначні факти в спосіб, що підтверджує їхню версію.

Поляризація думок, позицій є процесом, що часто відбувається в процесі розвитку конфлікту, коли початкові помірні, відносно гнучкі позиції

учасників поступово стають все більш екстремальними, жорсткими, безкомпромісними. Те, що на початку сприймалося обома сторонами як незначна проблема, яку можна вирішити через невеликі взаємні поступки, може в процесі конфлікту трансформуватися, роздуватися до рівня принципового, світоглядного питання, де компроміс означав би зраду своїх цінностей. Ця поляризація відбувається через кілька механізмів: по-перше, публічне проголошення позиції створює психологічне зобов'язання захищати її для збереження послідовності та обличчя, по-друге, аргументація своєї позиції для переконання інших фактично переконує насамперед самого аргументатора, робить його погляди більш крайніми, по-третє, конфлікт змушує обирати між полюсами, проміжні позиції стають соціально неприйнятними.

Демонізація опонента є крайньою формою когнітивного спотворення, яке включає повне, тотальне приписування опонентові виключно негативних мотивів, характеристик, намірів, сприйняття його не просто як людини з іншими інтересами чи помилковими поглядами, а як абсолютного ворога, втілення зла, загрози, яка не заслуговує на співчуття чи повагу [13]. В організаційному конфлікті між працівниками та керівництвом з приводу скорочення зарплат та соціальних пільг працівники можуть поступово почати сприймати керівництво не як групу людей, що намагаються врятувати компанію від банкрутства в скрутних економічних умовах, приймаючи важкі рішення, що завдають біль їм самим також, а як групу жадібних, цинічних, бездушних експлуататорів, які свідомо, зі злісним наміром прагнуть максимально зашкодити простим працівникам, вичавити з них все можливе, збагатитися за їхній рахунок, знищити профспілковий рух. Насправді мотиви керівництва майже завжди є значно складнішими, багатовимірнішими – це може бути справді економічна необхідність, помилкові, але щирі переконання про те, що ці заходи врятують робочі місця в довгостроковій перспективі, тиск з боку власників або інвесторів, страх особистої відповідальності за крах компанії, поєднане з елементами жадібності чи байдужості. Демонізація робить вирішення конфлікту майже неможливим, оскільки переговори з «абсолютним злом» здаються легітимізацією зла, компроміс – капітуляцією перед ворогом.

Вплив емоцій на когнітивні процеси. Емоційні та когнітивні процеси в конфлікті не існують ізольовано один від одного, а перебувають у складній, динамічній взаємодії, взаємно впливаючи, посилюючи чи послаблюючи один одного. Сильні емоції, особливо негативні – гнів, страх, тривожність – суттєво, часто драматично впливають на когнітивні процеси, спотворюючи сприйняття реальності, порушуючи нормальне функціонування мислення, погіршуючи якість прийняття рішень.

Звуження уваги під впливом сильного стресу та емоційного збудження, яке психологи називають тунельним зором, призводить до того, що людина зосереджується майже виключно на найбільш загрозливих, найбільш емоційно значущих аспектах ситуації – на тому, що її лякає, обурює, ранить, – при цьому повністю ігноруючи інші важливі деталі, контекст, нюанси, альтернативні інтерпретації, можливості для вирішення, що знаходяться на периферії уваги.

Зниження креативності, здатності до творчого, нестандартного мислення є іншим важливим наслідком емоційного стресу в конфлікті, що проявляється в тому, що в стані високої емоційної напруги, коли психіка перебуває в режимі «бий або біжи», мобілізована для виживання, людина схильна використовувати звичні, перевірені, шаблонні, автоматичні реакції та стратегії поведінки замість пошуку нових, творчих, неординарних рішень, що

могли б вирішити проблему інноваційним способом. Мозок в стресі працює в режимі економії ресурсів, спрощення, використання готових патернів, а креативність вимагає протилежного – ресурсів, спокою, простору для експериментування з ідеями.

Імпульсивність, схильність діяти миттєво під впливом імпульсу без рефлексії, обдумування наслідків, зростає під впливом сильних емоцій, особливо гніву та страху, що може призводити до необдуманих дій і рішень, які в момент здаються правильними, справедливими, необхідними, але які пізніше, коли емоції вщухають і повертається раціональне мислення, людині доводиться гірко шкодувати, оскільки вони завдали непотрібної шкоди стосункам, репутації, матеріальним інтересам. Проілюструємо цей ефект професійним прикладом. Досвідчений правоохоронець, який перебуває в стані сильного, тривалого емоційного напруження через затяжний, виснажливий конфлікт з колегами на роботі з приводу несправедливого, на його думку, розподілу завдань та визнання заслуг, може в такому стані психологічної вразливості реагувати на звичайну, рутинну ситуацію патрулювання вулиці надмірно агресивно, інтерпретувати нейтральну або навіть доброзичливу поведінку громадян як провокаційну, загрозливу, бачити неповагу та виклик там, де їх немає, і застосовувати непропорційні, надмірні заходи примусу там, де було б достатньо спокійної розмови. Його емоційний стан від непов'язаного конфлікту на роботі перетікає, забарвлює його сприйняття зовнішніх ситуацій, робить його небезпечним для себе та інших.

Роль емоційного інтелекту. Розуміння руйнівного впливу емоцій на когнітивні процеси та поведінку в конфлікті підкреслює критичну важливість емоційного інтелекту як ключової компетенції для ефективного управління конфліктами.

Емоційний інтелект як концепція, популяризована Деніелом Гоулманом, включає чотири основні, взаємопов'язані компоненти здібностей:

1. розпізнавання, ідентифікація власних емоцій, здатність усвідомлювати в реальному часі, що саме ви відчуваєте в даний момент – гнів, страх, сум, радість, заздрість, сором, – розрізняти тонкі відтінки емоцій, розуміти їхню інтенсивність,
2. управління власними емоціями, здатність регулювати, контролювати інтенсивність та вираження своїх емоцій, не придушуючи їх повністю, що шкідливо, але й не дозволяючи їм повністю захопити контроль,
3. розпізнавання емоцій інших людей через вербальні та невербальні сигнали, здатність до емпатії, до розуміння того, що відчувають інші,
4. управління емоціями інших, здатність впливати на емоційний стан людей навколо, заспокоювати, надихати, мотивувати [14].

Розпізнавання власних емоцій є фундаментом емоційного інтелекту, оскільки без усвідомлення того, що ви відчуваєте, неможливо ефективно управляти своїми емоціями та їхнім впливом на поведінку. Менеджер з високорозвиненим емоційним інтелектом, працюючи в офісі після важкого ранку, коли він мав гостру сварку з дружиною вдома з приводу фінансових питань, усвідомлює, розпізнає, що він перебуває в стані підвищеної дратівливості, напруженості, що в нього коротший запобіжник, ніж зазвичай, що його роздратування та гнів від ранкової сварки не зникли просто тому, що він приїхав на роботу, а продовжують кипіти всередині, шукаючи виходу. Завдяки цьому усвідомленню він розуміє, що це його внутрішній стан може негативно, несправедливо вплинути на його професійну комунікацію з підлеглими, колегами, може призвести до того, що він буде необґрунтовано

різким, критичним, може сказати щось образливе, про що потім шкодуватиме, може прийняти імпульсивне рішення. Тому він свідомо вживає превентивних заходів для контролю цього небезпечного впливу – відкладає складні переговори з підлеглими на післяобідній час, коли емоції вщухнуть, робить перерву для медитації або фізичної активності, попереджає колег, що сьогодні краще до нього не підходити з проблемами, якщо це не термінове.

Управління власними емоціями включає широкий спектр навичок та технік – від простих методів фізіологічної регуляції, як глибоке дихання, релаксація м'язів, що знижують фізіологічне збудження, до складних когнітивних стратегій переоцінки ситуації, зміни інтерпретації подій, що викликають негативні емоції, до здатності свідомо адаптувати свій емоційний стан до вимог конкретної ситуації, до навички використовувати емоції конструктивно як ресурс для досягнення цілей – наприклад, трансформувати енергію гніву в рішучість відстоювати свої права, тривожність в обережність та ретельну підготовку.

Розпізнавання емоцій інших людей, емпатія допомагає набагато краще, глибше розуміти справжні мотиви, потреби, страхи опонента, які часто приховані за його словами та формальними позиціями, прогнозувати його можливу поведінку на основі його емоційного стану, обирати адекватні, психологічно точні стратегії взаємодії, що резонують з його емоційними потребами.

Управління емоціями інших, остання складова емоційного інтелекту, включає здатність впливати на емоційний стан опонента в бажаному напрямку – знижувати напругу, гнів, страх через заспокійливу присутність, емпатичне слухання, визнання почуттів, створювати атмосферу психологічної безпеки, довіри, відкритості, що необхідна для конструктивного діалогу та співпраці в вирішенні конфлікту. Чотири компоненти емоційного інтелекту разом створюють потужну систему навичок, що дозволяє людині ефективно навігувати складний емоційний ландшафт конфліктів, мінімізуючи руйнівний вплив негативних емоцій та максимізуючи потенціал для конструктивного вирішення.

5. ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАХИСНІ МЕХАНІЗМИ УЧАСНИКІВ КОНФЛІКТУ

Розглянувши емоційні та когнітивні процеси, що відбуваються в психіці учасників конфлікту на свідомому або частково свідомому рівні, необхідно заглибитися ще далі – в несвідомі пласти психіки, де діють потужні, але прихована від безпосереднього спостереження сили, які психоаналітична традиція називає психологічними захисними механізмами.

Психологічні захисні механізми являють собою несвідомі, автоматичні, що не потребують вольового зусилля психічні процеси, операції, які психіка людини активує для захисту особистості, її Я, її самооцінки, її цілісності від неприємних, болючих, загрозливих переживань, що пов'язані з внутрішніми конфліктами між різними частинами особистості – між бажаннями та совістю, між різними несумісними прагненнями, або з зовнішніми конфліктами між особистістю та реальністю, що не відповідає її очікуванням чи потребам, з реальною фізичною, соціальною, психологічною загрозою з навколишнього світу або з уявною, перебільшеною загрозою, що існує переважно в фантазії людини, з неприйнятними для особистості, що суперечать її самоусвідомленню та цінностям власними мотивами, прагненнями, бажаннями, почуттями, думками, які якби були усвідомлені повністю, викликали б нестерпну тривожність, провину, сором [17].

У звичайному, відносно спокійному житті психологічні захисні механізми працюють в фоновому режимі, захищаючи нас від щоденних дрібних загроз самооцінці, від усвідомлення всіх наших недоліків, суперечностей, темних сторін, що дозволяє нам функціонувати ефективно, не паралізованим постійною саморефлексією та самокритикою. Однак у конфліктних ситуаціях, особливо в гострих, інтенсивних, затяжних конфліктах, які становлять серйозну загрозу для самооцінки, ідентичності, значущих стосунків, життєвих цілей людини, захисні механізми активізуються особливо інтенсивно, працюють на повну потужність, часом у режимі надмірної, панічної реакції, допомагаючи людині психологічно впоратися, вижити в умовах сильного, тривалого психологічного стресу, зберегти хоча б мінімальний рівень психологічного благополуччя, самоповаги, відчуття контролю, але водночас ці механізми можуть суттєво, іноді катастрофічно спотворювати сприйняття реальності конфлікту, роблячи його вибірковим, упередженим, ілюзорним, можуть перешкоджати, блокувати усвідомлення власної ролі, відповідальності, помилок у виникненні та розвитку конфлікту, що є необхідним для конструктивного вирішення, можуть створювати бар'єри для ефективної комунікації з опонентом та для пошуку реалістичних шляхів виходу з конфліктної ситуації.

Основні види захисних механізмів. Класична психоаналітична теорія, започаткована Зигмундом Фройдом та розвинена його послідовниками, описує широкий спектр різноманітних захисних механізмів, кожен з яких діє за своєю специфічною логікою, спотворює реальність по-своєму, має свої переваги та недоліки з точки зору психологічної адаптації.

Заперечення є одним з найпримітивніших, найпростіших, але водночас дуже потужних захисних механізмів, який полягає в несвідомій, категоричній відмові визнавати, приймати болісну, загрозливу реальність, факти, події, що суперечать глибоким уявленням людини про себе, про світ, про справедливість, про те, як мають бути влаштовані речі. Людина, яка використовує заперечення, буквально не бачить, не чує, не визнає існування того, що їй неможливо прийняти, вона відкидає очевидні для всіх інших факти, твердить, що проблеми не існує, що все гаразд, що негативні події насправді не відбулися або не мають того значення, яке їм приписують інші.

Проєкція є іншим фундаментальним захисним механізмом, який включає несвідоме приписування, переміщення власних неприйнятних, таких, що викликають тривожність чи провину думок, почуттів, бажань, мотивів, рис характеру іншим людям, зовнішньому світу, коли людина сприймає, бачить в інших саме те, що насправді існує в ній самій, але що вона не може, не хоче визнати, прийняти в собі через суперечність з її моральними стандартами, ідеальним Я-образом. Проєкція дозволяє людині боротися з власними неприйнятними аспектами безпечним способом – не всередині себе, де це загрожує самооцінці, а зовні, в інших, яких можна засуджувати, критикувати, атакувати без загрози власній цілісності. Керівник середнього рівня в організації, який насправді сам є людиною не зовсім чесною в фінансових питаннях – час від часу завищує звіти про витрати, привласнює дрібні кошти, приймає сумнівні подарунки від постачальників, але не може цього визнати перед собою, оскільки вважає себе порядною, моральною людиною, захищається від цього усвідомлення через проєкцію – він постійно підозрює своїх підлеглих у нечесності, обмані, шахрайстві, розкраданні ресурсів компанії, навіть коли для таких підозр немає жодних об'єктивних підстав, коли всі фінансові звіти в порядку, коли аудит не виявляє проблем. Він встановлює драконівські системи контролю, вимагає детальних звітів про кожну копійку,

звинувачує людей на основі найдрібніших похибок, створює атмосферу недовіри, підозрілості, параної в колективі. Така поведінка допомагає йому психологічно не усвідомлювати, не стикатися зі своїми власними серйозними моральними проблемами, нечесністю, перемістивши їх назовні, на підлеглих, де він може з ними «боротися» безпечно для себе, але водночас створює токсичну робочу атмосферу, руйнує довіру та мотивацію підлеглих, перешкоджає ефективній командній роботі.

Раціоналізація являє собою один з найпоширеніших, найбільш соціально прийнятних захисних механізмів, який включає несвідомий, але дуже переконливий для самої людини пошук логічних, раціональних, соціально прийнятних, розумних пояснень, виправдань для своїх неприйнятних, імпульсивних, егоїстичних, неетичних думок, почуттів, бажань або дій, коли людина створює складну систему «добрих», переконливих причин, чому вона робить те, що робить, які насправді маскують справжні, менш благородні мотиви, що їй неприємно визнати [33]. Раціоналізація дозволяє людині робити те, що вона хоче або що диктують їй несвідомі імпульси, зберігаючи при цьому позитивний образ себе як раціональної, моральної особи, що діє з добрих причин. Здобувач університету, який протягом семестру не відвідував лекції з певного предмета, не читав обов'язкову літературу, не виконував домашні завдання, витрачав час на вечірки, ігри, соціальні мережі, а потім на іспиті закономірно не зміг відповісти на елементарні питання та отримав низьку, незадовільну оцінку, що загрожує його академічній кар'єрі, стикається з болючим когнітивним дисонансом між своїм уявленням про себе як про розумного, здібного здобувача та фактом провалу. Замість болісного визнання власної лінощів, безвідповідальності, неправильних пріоритетів, що вимагало б зміни поведінки, він активує раціоналізацію, створюючи цілу систему переконливих для нього самого пояснень провалу, які зберігають його самооцінку: він стверджує, що «цей предмет об'єктивно непотрібний, неактуальний для його майбутньої професії, це марна трата часу, який він мудро інвестував в інші, більш важливі речі», або що «викладач несправедливо, упереджено ставиться саме до нього особисто з якихось ірраціональних причин, навмисно завалює його, тоді як інші здобувачі з такими самими знаннями отримують вищі оцінки», або що «система оцінювання взагалі несправедлива, не відображає справжніх здібностей, іспити – це лотерея». Такі раціоналізації допомагають здобувачеві зберегти самооцінку, уникнути болючих почуттів провини, сорому, невдоволення собою, але абсолютно не сприяють покращенню його реальної академічної поведінки, розвитку відповідальності, не ведуть до реальних змін, що покращили б його навчальні результати в майбутньому, і майже гарантують повторення подібних провалів.

Витіснення є глибоким, радикальним захисним механізмом, який полягає в несвідомому, автоматичному виключенні, витисненні з свідомості, з активної пам'яті надмірно болісних, травматичних спогадів про події, думок, почуттів, бажань, які викликають нестерпну тривожність, провину, сором, страх, коли ці психічні зміст буквально «забуваються», ховаються глибоко в несвідоме, щоб не викликати страждань своєю присутністю в свідомості, щоб людина могла функціонувати, не будучи постійно затопленою цими болючими переживаннями. Витіснені зміст не зникають повністю, не стираються з психіки – вони продовжують існувати в несвідомому, впливати на поведінку опосередковано через симптоми, сновидіння, описки, імпульсивні дії, але доступ до них з боку свідомості блокується. Співробітниця великої юридичної фірми пережила на роботі дуже тяжкий, травмуючий конфлікт з партнером фірми,

який публічно, на зборах всього колективу звинуватив її в серйозній професійній помилці, що завдала шкоди клієнтові та репутації фірми, кричав на неї, принижував її компетентність та особистість перед колегами, загрожував звільненням, викликав у неї панічну атаку прямо на зборах. Через кілька місяців після цієї події, коли її питають колеги або психолог про деталі того, що сталося, вона виявляє, що «забула» значну частину деталей інциденту – не може точно пригадати, що саме їй говорили, які конкретні слова використовувалися, не пам'ятає деяких своїх реакцій, особливо тих моментів, де її власна поведінка була можливо неконструктивною, де вона також кричала у відповідь, плакала, говорила щось образливе. Захист через витіснення допомагає їй психологічно впоратися з травмою, продовжувати працювати в тій же фірмі без постійного переживання цього болючого досвіду, але водночас таке витіснення може перешкоджати повній переробці травми, може призводити до того, що патерни поведінки, які частково спричинили конфлікт, не будуть усвідомлені та змінені, може призвести до повторення подібних травмуючих ситуацій у майбутньому.

Регресія включає несвідоме повернення, відступ до більш ранніх, менш зрілих, більш примітивних форм поведінки, реагування, мислення, які були характерні для попередніх стадій розвитку, зазвичай дитинства, коли людина стикається з сильним стресом, з труднощами, з якими не може впоратися за допомогою зрілих механізмів копінгу. Регресія є своєрідним психологічним відступом до більш безпечних, знайомих способів поведінки з минулого, коли життя було простішим, коли інші турбувалися про нас, коли не було такої відповідальності. Дорослий може тимчасово вести себе як дитина, маленька або підліток, коли відчуває себе переповненим, не здатним впоратися з дорослими викликами. У гострому, емоційно насиченому сімейному конфлікті між батьками та їхнім тридцятирічним сином з приводу його життєвих виборів – батьки критикують його за відсутність стабільної роботи, за несерйозні стосунки, за фінансову залежність від них, вимагають, щоб він «нарешті подорослішав» – дорослий чоловік може несвідомо регресувати, почати вести себе не як зріла, відповідальна людина, готова обговорювати складні питання, а як скривджений, розгублений підліток: він замикається в собі, відмовляється від вербальної комунікації, йде до своєї кімнати та зачиняє двері, відмовляється виходити на родинні вечері, проявляє демонстративну, провокаційну поведінку – голосно слухає музику, запрошує друзів у незручний час – для привернення уваги батьків, для символічного протесту, для відновлення контролю через негативну увагу, подібно до того, як підлітки борються за автономію. Така регресивна поведінка допомагає йому психологічно впоратися з болючим тиском батьківських очікувань, з почуттям власної неадекватності, надаючи ілюзію контролю та автономії через опозицію, але вона не вирішує реальних проблем його дорослого життя, не веде до конструктивного діалогу з батьками, і фактично підтверджує їхні побоювання щодо його незрілості.

Сублімація виділяється серед інших захисних механізмів як один з найбільш конструктивних, зрілих, соціально корисних, який включає несвідоме перенаправлення, трансформацію неприйнятних, часто агресивних або сексуальних імпульсів, потягів, енергії в соціально прийнятні, цінні, продуктивні форми діяльності – творчість, науку, спорт, професійні досягнення, волонтерство, де ця енергія знаходить вихід, задоволення в формах, що не суперечать моральним нормам та соціальним очікуванням, а навіть заохочуються суспільством [10]. Сублімація перетворює потенційно руйнівну енергію в конструктивну силу. Талановитий молодий юрист, який працював багато місяців над надзвичайно важливою, складною справою, в яку інвестував

не тільки професійні зусилля, але й емоційно ідентифікувався з успіхом, бачив цю справу як можливість довести свою компетентність, здобути визнання в професійній спільноті, програє цю справу в суді через комбінацію об'єктивних обставин та, можливо, деяких своїх тактичних помилок. Він відчуває інтенсивну, майже неперебoрну агресію, суміш гніву на себе за помилки, на опонентів за їхні, як йому здається, нечесні тактики, на суддю за несправедливе, на його думку, рішення, на несправедливість системи загалом, агресію, яка шукає виходу. Замість того, щоб ця агресія вилилася в деструктивні форми – зловживання алкоголем для заглушення болю, вибухи гніву на колег або близьких, саморуйнівна поведінка, або пасивна капітуляція з відмовою від професії – він несвідомо, через механізм сублімації спрямовує всю цю потужну емоційну енергію, всю енергію гніву та розчарування в конструктивне русло: він занурюється в поглиблене, майже одержиме вивчення законодавства в цій області, читає сотні судових прецедентів, аналізує помилки, розробляє нові, інноваційні правові стратегії та аргументи для подібних справ у майбутньому, пише наукові статті про проблеми в цій галузі права. Ця сублімація агресії та розчарування в професійний розвиток не тільки допомагає йому психологічно впоратися з болем поразки, надає сенс цьому досвіду, але й об'єктивно, реально покращує його професійні навички, знання, репутацію, робить його кращим юристом, підвищує його шанси на успіх у майбутніх справах.

Вплив захисних механізмів на динаміку конфліктів є амбівалентним, двоїстим, парадоксальним – вони можуть мати як конструктивний, так і деструктивний ефект залежно від інтенсивності, тривалості, адекватності їхнього застосування.

Конструктивний, адаптивний вплив захисних механізмів проявляється передусім у захисті психіки, психологічної цілісності особистості від потенційно руйнівного, дезінтегруючого впливу сильного, тривалого психологічного стресу конфлікту, коли без таких захистів людина могла б бути затоплена нестерпною тривожністю, депресією, почуттям безпорадності до рівня психічного зламу. Захисти дозволяють зберегти мінімальну здатність до функціонування, до виконання базових соціальних ролей та обов'язків навіть у складних, стресових умовах конфлікту, коли без них людина могла б повністю дезорганізуватися. Вони створюють своєрідну часову «подушку безпеки», психологічний буфер, що дає людині час для поступової, менш травматичної адаптації до нової, неприємної реальності, коли миттєве, повне усвідомлення всіх аспектів болючої ситуації було б непереборним.

Деструктивний вплив захисних механізмів, особливо коли вони використовуються надмірно включає серйозні проблеми.

По-перше, вони систематично, іноді радикально спотворюють сприйняття реальності конфлікту, роблячи його селективним, упередженим, ілюзорним, що унеможливлює адекватну оцінку ситуації, справжніх причин конфлікту, балансу сил, можливих наслідків різних дій.

По-друге, вони перешкоджають, блокують усвідомлення власної ролі, частки відповідальності, можливих помилок у виникненні та розвитку конфлікту, роблячи практично неможливою конструктивну самокритику та зміну власної поведінки, яка часто є ключем до вирішення конфлікту.

По-третє, вони блокують пошук справді конструктивних, реалістичних рішень проблеми, оскільки якщо людина через захисти не бачить реальної проблеми або бачить її спотворено, вона не може знайти адекватного рішення.

По-четверте, вони ускладнюють, порушують комунікацію з опонентом, роблячи діалог практично неможливим, оскільки дві людини, кожна з яких

перебуває за своїми захисними стінами, живе в своїй спотвореній захистами реальності, просто не можуть почути, зрозуміти один одного [12].

Робота з психологічними захисними механізмами в контексті конфліктів, як власними, так і опонента, є складним, тонким процесом, що вимагає високої психологічної компетентності, емпатії, терпіння.

Перший, фундаментальний крок – це ***розпізнавання захисних механізмів***, здатність помічати ознаки того, що у вас або у опонента активовані захисти, що реакції, пояснення, поведінка не є повністю раціональними, адекватними реальності, а частково визначаються несвідомими захисними процесами.

Ознаки активних захистів включають емоційну неадекватність реакцій ситуації – коли емоції занадто інтенсивні, непропорційні реальній загрозі або зовсім не відповідають ситуації, логічні суперечності, невідповідності в поясненнях людиною своєї поведінки або поведінки інших, які вона не помічає, ригідне, стереотипне повторення одних і тих самих аргументів, пояснень, звинувачень знову і знову незалежно від того, які контраргументи, факти представляються, систематичне уникнення певних конкретних тем, аспектів проблеми, питань, на які людина не може або не хоче відповідати, змінює тему, виходить з розмови.

Техніки зниження, пом'якшення впливу захистів, допомоги собі або іншій людині вийти з-за захисних стін без травматичного руйнування цих стін, що може бути небезпечним, включають передусім створення безпечної, підтримуючої атмосфери для діалогу, де людина не відчуває себе атакованою, де визнання помилок, вразливостей не буде використане проти неї, що знижує необхідність захищатися. Використання непрямих, м'яких, відкритих запитань замість прямих звинувачень або конфронтації дозволяє людині поступово, без загрози наближатися до усвідомлення захищеного матеріалу. Фокусування розмови на майбутньому, на тому, що можна зробити для покращення ситуації, замість детального розбору минулого, хто що зробив неправильно, знижує загрозу та оборонну позицію. Пошук та підкреслення спільних інтересів, цінностей, цілей, що об'єднують конфліктуючі сторони, створює відчуття партнерства замість ворожості. Психолог, працюючи індивідуально з клієнтом, який систематично використовує проєкцію, постійно звинувачуючи всіх навколо в агресивності, недоброзичливості, заздрості до нього, може не заперечувати прямо, не конфронтувати з цими твердженнями, що викликало б посилення захисту, а м'яко, обережно запропонувати дослідити ситуацію з іншого кута: «Я чую, що ви відчуваєте, що колеги ставляться до вас вороже. Це має бути дуже важко. Скажіть, а як ви думаєте, що ви самі могли б зробити або сказати в цій ситуації по-іншому, що могло б змінити динаміку ваших стосунків з ними?» Таке питання запрошує клієнта обережно, без прямого визнання своєї провини, подумати про власну роль, власну можливу частку відповідальності у виникненні негативної динаміки, що є першим кроком до усвідомлення проєкції.

Довгостроковий ***розвиток психологічної зрілості***, що знижує необхідність постійно покладатися на примітивні захисні механізми, включає цілий комплекс змін особистості. Збільшення толерантності до невизначеності, до того, що не все можна контролювати, передбачити, що життя складне та суперечливе, знижує тривожність, що живить захисти. Розвиток здатності до чесної, глибокої самоаналізу, самоспостереження, самокритики без руйнівного самознущання дозволяє людині бачити свої недоліки, помилки, темні сторони без нестерпного сорому, що робить захисти менш необхідними. Формування,

освоєння навичок конструктивного, адекватного вираження негативних емоцій – гніву, розчарування, болю – способами, що не руйнують стосунки та не загрожують самооцінці, знижує необхідність витісняти або проєктувати ці емоції. Розширення, диверсифікація репертуару усвідомлених копінг-стратегій, способів впоратися зі стресом та проблемами, надає альтернативи примітивним захистам.

Важливо також усвідомлювати, що прояв, інтенсивність використання, соціальна прийнятність різних захисних механізмів може суттєво варіюватися залежно від культурного контексту, в якому відбувається конфлікт. У деяких культурах, особливо колективістських азіатських культурах, де пряма, відкрита конфронтація, публічна критика, вираження незгоди вважаються неприйнятними, що руйнують гармонію та групову згуртованість, це може значно посилювати використання механізмів уникнення, витіснення, де конфлікти замовчуються, негативні емоції ховаються всередину замість відкритого обговорення. В інших культурах, де надзвичайно важливим є концепт «обличчя», особистої та сімейної честі, репутації, де втрата обличчя через публічне приниження є катастрофічною, це може активізувати інтенсивне використання раціоналізації та проєкції для збереження позитивного публічного образу навіть при очевидних помилках.

ВИСНОВКИ. Психологія конфліктної поведінки являє собою складну систему взаємопов'язаних індивідуально-психологічних, емоційних, когнітивних і захисних процесів, що визначають характер дій людини в конфліктних ситуаціях.

Індивідуально-психологічні особливості - темперамент, характер, самооцінка, мотиваційна сфера, когнітивні стилі - формують базову схильність до певних типів конфліктної поведінки. Розуміння цих особливостей дозволяє прогнозувати поведінку в конфліктах і розробляти індивідуальні підходи до їх врегулювання.

П'ять основних стратегій поведінки в конфлікті за Томасом - співробітництво, суперництво, уникнення, пристосування, компроміс - надають структурований підхід до вибору оптимальної поведінки залежно від важливості результату, відносин та наявних ресурсів. Немає універсально «правильної» стратегії - ефективність залежить від контексту і цілей взаємодії.

Тактики конфліктної взаємодії - від конструктивного раціонального переконання до деструктивного психологічного тиску - є конкретними інструментами реалізації обраної стратегії. Майстерність у використанні різноманітних тактик дозволяє гнучко адаптуватися до мінливих умов конфлікту.

Емоційні та когнітивні процеси кардинально впливають на перебіг конфлікту. Сильні емоції можуть як мобілізувати ресурси для вирішення проблем, так і призводити до когнітивних спотворень і деструктивних дій. Розвиток емоційного інтелекту є ключовим фактором конструктивного управління конфліктами.

Психологічні захисні механізми виконують важливу функцію захисту психіки від стресу, але можуть перешкоджати адекватному сприйняттю реальності і пошуку ефективних рішень. Усвідомлення і конструктивна робота з власними захистами підвищує ефективність конфліктної взаємодії.

ТЕМА №5. ВНУТРІШНЬООСОБИСТІСНІ КОНФЛІКТИ

1. Поняття та специфіка внутрішньоособистісного конфлікту.
2. Основні види внутрішньоособистісних конфліктів.
3. Наслідки та психологічні механізми внутрішньоособистісних конфліктів.
4. Внутрішньоособистісні конфлікти та деструктивні форми поведінки.
5. Стратегії подолання та профілактики внутрішньоособистісних конфліктів.

1. ПОНЯТТЯ ТА СПЕЦИФІКА ВНУТРІШНЬООСОБИСТІСНОГО КОНФЛІКТУ

Дослідивши широкий спектр індивідуально-психологічних факторів конфліктної поведінки, стратегій взаємодії, емоційних і когнітивних процесів та психологічних захисних механізмів, необхідно звернутися до особливого типу конфлікту – того, що відбувається всередині однієї особистості, у глибинах її психіки. Такий конфлікт часто залишається невидимим для зовнішнього спостерігача, проте надзвичайно болючим для того, хто його переживає.

Внутрішньоособистісний конфлікт – це гостре негативне переживання, викликане тривалою боротьбою різних структур внутрішнього світу особистості: потреб, мотивів, цінностей, переконань, частин ідентичності [15]. Боротьба відображає суперечливі зв'язки особистості із соціальним середовищем та його вимогами, блокуючи процес прийняття рішень і вибору між альтернативами.

Внутрішньоособистісний конфлікт являє собою драматичне зіткнення всередині психіки приблизно рівних за силою, але протилежно спрямованих інтересів, прагнень і мотивів. Парадоксальність полягає в тому, що більшість цих конфліктуючих сил особистість не усвідомлює повністю – вони перебувають у несвідомому або передсвідомому, що ускладнює розуміння та вирішення конфлікту.

Систематичне наукове вивчення внутрішньоособистісних конфліктів розпочалося наприкінці XIX століття завдяки революційним ідеям Зигмунда Фройда про структуру психіки та роль несвідомих конфліктів. Сьогодні ця тема активно розвивається в різних психологічних школах: психоаналізі, гуманістичній, когнітивній, екзистенційній психології та інтегративних підходах.

Внутрішньоособистісний конфлікт фундаментальний для розуміння людської психіки, оскільки лежить в основі багатьох зовнішніх форм протистоянь. Неврішені внутрішні суперечності проєктуються на міжособистісні стосунки, кристалізуються в групову динаміку, впливають на функціонування організацій, а масові внутрішні конфлікти великих груп населення можуть трансформуватися в соціальні рухи та революції.

Перш ніж занурюватися в типологію та динаміку внутрішньоособистісних конфліктів, необхідно чітко розрізнити кілька близьких, але концептуально різних понять, що часто плутаються. ***Психологічне протиріччя*** – це зіткнення протилежних або несумісних тенденцій, прагнень, цінностей у свідомості особистості. Воно може, але не обов'язково призводить до конфлікту [14]. Протиріччя стає конфліктом, коли його інтенсивність зростає, коли людина не може знайти способу примирити тенденції, коли обставини змушують до болісного вибору. Протиріччя – це потенціал конфлікту, подібно до того, як конфліктна ситуація у міжособистісних відносинах не є конфліктом до моменту інциденту.

Переживання в контексті внутрішньоособистісного конфлікту – не просто пасивний емоційний стан, а активна форма психічної діяльності. Це специфічна внутрішня робота, в якій усвідомлюється протиріччя та відбувається процес його розв'язання через рефлексію, емоційну переробку, переоцінку, прийняття рішень і зміну установок.

Специфічні характеристики внутрішньоособистісного конфлікту, які радикально відрізняють його від усіх інших типів конфліктів та визначають його унікальну природу, складність діагностики та особливості подолання, можна згрупувати в кілька ключових вимірів.

Структурна специфіка полягає в фундаментальній відмінності: цей конфлікт не має окремих суб'єктів конфліктної взаємодії у вигляді різних осіб або груп. Замість цього боротьба відбувається між різними аспектами внутрішнього світу однієї людини: несумісними мотивами, конфліктуючими цінностями, суперечливими установками, різними ідентичностями чи ролями, компонентами особистісної структури (у психоаналітичних термінах – між Воно, Я та Над-Я, між дитячою та дорослою частинами, між справжнім та хибним Я).

Функціональна специфіка виявляється в унікальних формах прояву та перебігу. Внутрішній конфлікт розгортається переважно у формі глибоких психологічних переживань – це не зовнішні дії чи слова, а внутрішня психічна робота, яка може бути невидимою зовні, але надзвичайно виснажливою для людини. Переживання супроводжуються широким спектром негативних емоцій: хронічним стресом, який не припиняється навіть під час відпочинку, глибокою тривожністю (до рівня панічних атак), депресивними станами з почуттям безнадійності, гнівом (спрямованим на себе або обставини), соромом за нездатність вирішити проблему, провиною за свої бажання чи вибори. У найтяжчих випадках конфлікт набуває форми клінічного неврозу або психосоматичних захворювань, коли психологічне протиріччя трансформується в тілесні симптоми.

Латентна специфіка означає прихованість конфлікту. Навіть сама людина не завжди повністю усвідомлює його наявність, глибину чи справжні корені. Іноді конфлікт свідомо маскується (для захисту самооцінки або соціального образу) або несвідомо приховується через психологічні захисні механізми. Внутрішня боротьба може ховатися за гіперактивністю (занурення в роботу, щоб не було часу для роздумів), за підвищеною контактністю (постійний пошук спілкування заглушує внутрішній голос сумнівів), за показною веселістю (демонстрація безтурботності маскує страждання). Така прихованість створює величезні труднощі як для самодіагностики, так і для розпізнавання конфлікту оточенням – навіть професійні психологи можуть довго не помічати глибокого страждання за яскравим фасадом.

Рівні розвитку внутрішньоособистісного конфлікту. Психологічне протиріччя не перетворюється на гострий конфлікт миттєво – воно проходить певні стадії, кожна з яких має характерні ознаки та різні можливості для подолання.

Рівень психологічної рівноваги являє собою здоровий стан, коли різні потреби, мотиви, цінності, прагнення перебувають у гармонії, не створюючи непереборних протиріч. Дрібні суперечності вирішуються легко, без драматизму. Особистість функціонує ефективно в усіх сферах життя, відчуває внутрішню цілісність і автентичність, приймає рішення без паралізуючого страху помилки, має ясне відчуття життєвого напрямку та задоволення від існування.

Рівень порушення рівноваги настає, коли з'являються перші ледь помітні ознаки дискомфорту. Людина відчуває, що щось не так, хоча ще не може чітко сформулювати проблему. Поступово ускладнюються різні види діяльності – те, що раніше давалося легко, тепер вимагає більших зусиль. Знижується продуктивність і задоволення від роботи. Психологічний дискомфорт проєктується на спілкування: особа стає дратівливою без очевидних причин, втрачає інтерес до звичних справ, відчуває хронічну втому чи апатію. Проте на цьому рівні людина ще спроможна виконувати основні обов'язки та має ресурси для роботи над проблемою до її критичного загострення.

Рівень життєвої кризи – найгостріший стан, коли внутрішнє протиріччя досягає такої інтенсивності, що паралізує нормальне функціонування. Це об'єктивна неможливість реалізувати життєві плани, в які людина інвестувала роки й надії. Відбувається «переривання життя», розрив біографічної траєкторії, втрата послідовності існування, нездатність виконувати базові функції – працювати, підтримувати стосунки, дбати про себе – до вирішення фундаментального протиріччя. На цьому етапі можлива справжня екзистенційна криза з питаннями про сенс життя та власну ідентичність («хто я насправді?»), глибока клінічна депресія з почуттям безнадійності та порожнечі, навіть суїцидальні думки як уявний спосіб припинити страждання.

Умови виникнення внутрішньоособистісного конфлікту. Виникнення внутрішнього конфлікту – не випадковий процес, а результат складного комплексу взаємопов'язаних факторів, які можна поділити на три групи:

Особистісні умови включають характеристики психологічної структури, які роблять людину більш вразливою до внутрішніх конфліктів. Парадоксально, але це складний, багатий внутрішній світ з різноманітними потребами, інтересами, цінностями та усвідомлення цієї складності через рефлексію. Сюди належить багаторівнева ієрархія мотивів (коли людина керується не лише базовими потребами виживання, але й вищими потребами в самоактуалізації, творчості, сенсі), високий рівень розвитку емоційності та цінностей (глибокі емоційні реакції та чіткі моральні принципи), підвищена схильність до самоаналізу й рефлексії (що може перетворитися на нескінченне пережовування проблем). Парадокс у тому, що чим більш розвиненою, складною та рефлексивною є особистість, чим багатший її внутрішній світ, тим вища ймовірність глибоких внутрішніх конфліктів, оскільки зростає кількість потенційно несумісних потреб, цінностей і ідентичностей.

Зовнішні умови формуються, коли реальність зовнішнього світу робить задоволення важливих мотивів і потреб об'єктивно неможливим або ставить їх під загрозу. Може бути пов'язано з соціальними змінами, економічними кризами, політичними подіями, сімейними обставинами, професійними вимогами. Сучасне суспільство з його безпрецедентно швидкими змінами, інтенсивною конкуренцією, невизначеністю майбутнього, множинністю суперечливих цінностей і вимогами постійної адаптації створює особливо сприятливі умови для масових внутрішньоособистісних конфліктів.

Внутрішні умови характеризуються наявністю глибоких протиріч між різними сторонами особистості (між потребами, між потребами та цінностями, між бажаннями та обов'язками, між ідентичностями, між ідеальним та реальним Я) та критичним усвідомленням невирішеності ситуації. Коли людині здається, що вона не зможе пережити складний вибір з його невизначеністю та можливими втратами, вона емоційно занурюється в цю ситуацію, фіксується на

ній. Це парадоксально посилює конфліктні переживання, роблячи їх ще більш болючими та паралізуючими, створюючи порочне коло.

Показники внутрішньоособистісного конфлікту. Внутрішній конфлікт проявляється через систему показників, що охоплюють усі сфери функціонування особистості. Індикатори можуть служити діагностичними маркерами для виявлення конфліктного стану.

У когнітивній сфері конфлікт виявляється через:

- Суперечливість, фрагментованість образу «Я» (коли уявлення про себе містить взаємовиключні елементи – людина одночасно бачить себе доброю та жорстокою, сильною та слабкою, не розуміючи, хто вона насправді).
- Зниження самооцінки, особливо в сферах, пов'язаних з конфліктною проблематикою.
- Усвідомлення стану як безвихіді (відчуття «глухого кута», з якого немає виходу).
- Гальмування процесу прийняття рішень (будь-який вибір здається неправильним, людина застрягає в нескінченних ваганнях).
- Болюче визнання проблеми морального вибору між взаємовиключними альтернативами.
- Глибокі сумніви в істинності мотивів і переконань, якими людина раніше керувалася впевнено.

В емоційній сфері спостерігаються:

- Стан постійної психоемоційної напруги, яка не зникає навіть під час відпочинку (відчуття внутрішнього стресу, тривожності, очікування чогось поганого).
- Інтенсивні негативні емоції широкого спектру: гнітюче почуття провини, глибокий сором, гостре розчарування, інтенсивний гнів (спрямований як назовні, так і на себе).
- Циклічний, хвилеподібний характер переживань (періоди відносного спокою змінюються періодами загострення, особливо коли потрібно приймати рішення у конфліктній сфері).

У поведінковій сфері конфлікт проявляється через:

- Зниження якості та продуктивності діяльності, особливо пов'язаної з конфліктною проблематикою (людина більше не може працювати з колишньою ефективністю).
- Втрату задоволення від діяльності (те, що раніше приносило радість, тепер виконується механічно).
- Негативне емоційне тло спілкування (підвищена дратівливість або, навпаки, замкненість, уникнення соціальних контактів, або надмірна поступливість через страх додаткового стресу).

Інтегральні показники відображають системний вплив конфлікту:

- Порушення механізму психологічної адаптації (втрата гнучкості, нездатність ефективно пристосовуватися до змін).
- Посилення психологічного стресу, який стає хронічним фоном існування.
- Розвиток психосоматичних захворювань (гіпертонія, виразка, головні болі, шкірні проблеми).
- Порушення сну, апетиту, сексуальної функції.
- Загальне зниження життєвого тонусу, відчуття втоми та виснаження [15].

Переживання в контексті внутрішньоособистісного конфлікту – це не просто пасивний емоційний стан, а складна, динамічна

форма внутрішньої психічної активності, спрямованої на подолання життєвих труднощів і відновлення психологічної рівноваги.

Ціннісне переживання – особливий тип, характерний саме для внутрішнього конфлікту. Воно включає глибоку (часто болючу) переоцінку життєвих пріоритетів і цінностей (що є справді важливим, заради чого варто жити), інтенсивні сумніви в істинності раніше безсумнівних моральних принципів, активний пошук нових смислових орієнтирів і цінностей, які могли б замінити або трансформувати старі.

Таке переживання якісно відрізняється від інших типів (переживання втрати, страху, фрустрації) своєю екзистенційною глибиною, що торкається самих основ існування та ідентичності, і потенційною здатністю фундаментально трансформувати ціннісно-мотиваційну систему особистості.

Специфічні особливості переживань внутрішнього конфлікту:

По-перше, висока психоемоційна напруга, яка може значно перевищувати рівень стресу від зовнішніх конфліктів, оскільки внутрішній конфлікт атакує саму сутність особистості – її ідентичність, цілісність, сенс існування.

По-друге, усвідомлення, що джерело проблеми знаходиться не зовні (не в інших людях чи обставинах, на які можна впливати зовнішніми діями), а всередині самої людини, в її власній психіці. Це робить проблему значно менш доступною для раціонального аналізу та швидкого вирішення.

По-третє, процес переживання реалізується переважно через нескінченний внутрішній вибір між альтернативами, виснажливі сумніви в правильності будь-якого рішення, внутрішню боротьбу між різними частинами себе, що відображає активну перебудову ціннісно-мотиваційної системи.

Наслідки переживань можуть бути як конструктивними, так і деструктивними:

Конструктивні внутрішні конфлікти, хоча болючі в процесі переживання, зрештою:

- Збагачують і поглиблюють психічне життя, роблять внутрішній світ більш різноманітним.
- Сприяють психологічному розвитку, дозріванню, формуванню автентичної ідентичності.
- Є основою морального розвитку, формування зрілої совісті.
- Стимулюють глибокі особистісні трансформації, роблять людину більш зрілою, мудрою, емпатичною.
- Формують реалістичну самооцінку та ефективні механізми саморегуляції.

Деструктивні внутрішні конфлікти, особливо якщо не вирішуються конструктивно тривалий час:

- Поглиблюють роздвоєність, фрагментацію, руйнують цілісність особистості.
- Можуть переходити в життєві кризи екзистенційного характеру.
- Супроводжуються нестерпними переживаннями вини, сорому, тривожності, відчаю.
- Призводять до клінічних невротичних розладів (тривожних, депресивних, обсесивно-компульсивних, соматоформних)
- Можуть спричинити адиктивну поведінку (залежності як .спосіб втечі від болючих переживань).
- У найтяжчих випадках призводять до суїцидальної поведінки.

Типологія внутрішньоособистісних конфліктів за джерелом виникнення. Внутрішні конфлікти можна класифікувати за різними

критеріями, але найбільш корисна – класифікація за джерелом виникнення протиріч.

Перша категорія – конфлікти як результат перенесення зовнішніх протиріч у внутрішній світ, коли соціальні, культурні, економічні суперечності стають особистісними конфліктами:

Моральні конфлікти виникають, коли домінуючі в суспільстві соціальні норми, інтерналізовані через соціалізацію, суперечать особистим переконанням і совісті або базовим психологічним потребам людини.

Адаптаційні конфлікти пов'язані з необхідністю пристосування до принципово нових умов життя (нова країна, культура, професія, роль, етап життя), які радикально суперечать звичним способам поведінки, мислення та ідентичності, вимагаючи болючої перебудови себе.

Друга категорія – конфлікти, що виникають безпосередньо з внутрішніх протиріч психічної структури особистості (хоча зовнішні обставини можуть їх провокувати):

Мотиваційні конфлікти виникають при зіткненні рівних за силою, але несумісних мотивів, потреб, бажань, коли задоволення одного автоматично означає фрустрацію іншого, змушуючи до болісного вибору та жертви чимось важливим.

Конфлікти неадекватної самооцінки пов'язані з хронічною розбіжністю між тим, як людина бачить себе, оцінює свої здібності (суб'єктивний Я-образ), та об'єктивною реальністю її можливостей і досягнень. Це може бути як завищення, так і заниження самооцінки – обидва варіанти проблемні.

Практична значущість типології. Розуміння різних типів внутрішніх конфліктів допомагає:

- У точній діагностиці та розрізненні конфліктів, схожих за симптомами, але різних за механізмами.
- У виборі адекватних стратегій психологічної роботи (різні типи конфліктів вимагають різних терапевтичних підходів).
- Майбутнім психологам, терапевтам і консультантам у професійній допомозі клієнтам.
- Здобувачам різних спеціальностей у процесі особистісного розвитку та професійного становлення, коли вони стикаються з власними внутрішніми конфліктами (пов'язаними з професійною ідентичністю, етичними дилемами професії, балансом між життєвими сферами).

2. ОСНОВНІ ВИДИ ВНУТРІШНЬООСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ

Теоретичні основи класифікації внутрішньоособистісних конфліктів. У конфліктології відсутня єдина загальноприйнята класифікація внутрішньоособистісних конфліктів, що пояснюється складністю та багатоаспектністю цього феномену. Найбільш поширена класифікація базується на розумінні структури внутрішнього світу особистості та ціннісно-мотиваційного середовища людини.

Структура внутрішнього світу особистості включає три основні компоненти, які можуть вступати у конфліктну взаємодію між собою. **Мотиви** відображають прагнення особистості різного рівня, включаючи потреби, інтереси, бажання, пристрасті та інші спонукальні сили, які можуть бути виражені поняттям «Хочу» або «Я Хочу». **Цінності** втілюють суспільні норми, моральні принципи та ідеали, завдяки чому вони є еталонами належного та правильного, позначаються як «Треба» або «Я Повинен». **Самооцінка**

визначається як оцінка індивідом своїх можливостей, якостей, здібностей і місця серед інших людей, будучи виразом рівня домагань особистості та своєрідним стимулом її активності й поведінки, виражається як «Можу», «Не Можу» або «Я Є».

Взаємодія цих трьох компонентів створює динамічну систему, в якій можуть виникати різноманітні протиріччя і конфлікти. Здорова особистість характеризується гармонійним поєднанням мотивів, цінностей та адекватної самооцінки, тоді як порушення цієї гармонії призводить до внутрішньоособистісних конфліктів.

Мотиваційний конфлікт є одним з найпоширеніших видів внутрішньоособистісного конфлікту, який виникає при зіткненні різних бажань, прагнень та спонукань особистості. Конфлікт відображає ситуацію «Хочу Проти Хочу», коли людина стикається з необхідністю вибору між двома або більше рівно привабливими альтернативами. Притча про Буріданового віслюка є класичною ілюстрацією внутрішньоособистісного конфлікту, який виникає в ситуації вибору між двома ідентичними можливостями. Згідно з легендою, голодний віслюк, опинившись на однаковій відстані між двома абсолютно однаковими оберемками сіна, не зміг надати перевагу жодному з них і зрештою помер від голоду. Цей образ демонструє параліч волі, зумовлений відсутністю раціональних підстав для вибору, що в психології часто розглядається як крайня форма латентного конфлікту.

Класична психологія мотивації, започаткована роботами Курта Левіна, виділяє кілька базових типів мотиваційних конфліктів залежно від валентності – позитивної або негативної привабливості – конфліктуючих мотивів та їхньої конфігурації.

Конфлікт Наближення-Наближення, або конфлікт двох позитивних мотивів, виникає, коли людина повинна обирати між двома або більше позитивними, привабливими, бажаними, але взаємовиключними можливостями, коли кожна опція має свої очевидні переваги, обіцяє задоволення важливих потреб, але вибір однієї автоматично означає відмову від іншої та втрату її переваг, і людина не може мати обидві одночасно через обмеження часу, простору, ресурсів чи несумісність. Молодий менеджер може переживати такий конфлікт, обираючи між пропозицією роботи в престижній міжнародній компанії за кордоном та можливістю розпочати власний бізнес в Україні. Обидві альтернативи є привабливими, але їх одночасна реалізація неможлива.

Конфлікт Уникнення-Уникнення, або конфлікт двох негативних мотивів, являє собою протилежну, але не менш болючу ситуацію, яка характеризується необхідністю вибору між двома або більше негативними, непривабливими, небажаними, загрозливими альтернативами, коли кожна опція пов’язана з певними втратами, стражданнями чи загрозами, і людина не хоче жодної з них, прагне уникнути обох, але змушена обрати менше зло, оскільки уникнення вибору взагалі часто неможливе або призводить до ще гірших наслідків.. Працівник правоохоронних органів може стикатися з ситуацією, коли необхідно обирати між порушенням інструкції заради справедливості (що загрожує дисциплінарними санкціями) та сліпим дотриманням правил (що суперечить внутрішнім переконанням про справедливість).

Конфлікт Наближення-Уникнення, або амбівалентний конфлікт, виникає, коли один і той самий об’єкт, ситуація, мета, людина чи вибір одночасно і приваблює, і відштовхує, має як позитивні, бажані аспекти, так і

негативні, загрозливі аспекти, викликає суміш протилежних почуттів – бажання та страху, надії й тривожності, любові та ненависті, – що створює стан амбівалентності, внутрішнього роздвоєння, коли людина одночасно хоче і не хоче, прагне й уникає, робить крок вперед і відступає.. Початкуючий психолог може переживати такий конфлікт стосовно роботи з важкими клінічними випадками: з одного боку, це можливість застосувати професійні знання та допомогти людям, з іншого – це велика відповідальність та страх зашкодити клієнту через недостатній досвід.

Складний мотиваційний конфлікт включає не просто два, а множинні, багаточисленні мотиви різної валентності – і позитивні, і негативні, – що стосуються різних аспектів однієї ситуації або вибору, створюючи надзвичайно заплутану, багатовимірну конфліктну констеляцію, де важко навіть чітко ідентифікувати всі конфліктуючі сили, не кажучи вже про їхнє розв'язання. Молодий дипломат може одночасно прагнути до міжнародної кар'єри (позитивний мотив), відчувати страх перед необхідністю жити далеко від родини (негативний мотив), мати бажання сприяти міжнародному миру (позитивний мотив) та побоюватися політичного тиску (негативний мотив).

Морально-етичний конфлікт представляє протиріччя між особистими бажаннями та моральними обов'язками, між прагненням діяти відповідно до власних потреб та вимогами соціального середовища. Цей тип конфлікту відображає ситуацію «Хочу Проти Треба», коли внутрішні імпульси суперечать етичним принципам або соціальним нормам.

Конфлікт між бажанням та обов'язком є класичним прикладом морально-етичного конфлікту. Юрист може переживати такий конфлікт, коли особисто симпатизує потерпілій стороні в справі, але професійний обов'язок вимагає захищати підзахисного, вина якого здається очевидною. Бажання допомогти справедливості суперечить професійному обов'язку забезпечити найкращий захист клієнту.

Конфлікт між моральними принципами та особистими потребами може виникати у менеджера, який переконаний у важливості чесної конкуренції, але стикається з необхідністю використовувати сумнівні методи для збереження робочого місця в умовах економічної кризи. Моральні переконання суперечать потребі в економічній безпеці.

Конфлікт між різними моральними принципами характеризується ситуацією, коли людина повинна обирати між двома рівно важливими етичними цінностями. Правоохоронець може стикатися з конфліктом між принципом чесності (необхідність повідомити про порушення колеги) та принципом лояльності (збереження командного духу та довіри колег).

Особливої актуальності морально-етичні конфлікти набувають в умовах соціальних трансформацій, коли традиційні моральні норми можуть суперечити новим соціальними реаліям. Дипломат може переживати конфлікт між особистими переконаннями про права людини та необхідністю представляти позицію держави в питаннях, які суперечать цим переконанням.

Конфлікт нереалізованого бажання *або* ***конфлікт комплексу неповноцінності*** виникає між прагненнями особистості та реальними можливостями їх задоволення. Цей тип конфлікту відображає ситуацію «Хочу Проти Можу», коли дійсність блокує реалізацію бажань через об'єктивні або суб'єктивні обмеження.

Конфлікт через зовнішні обмеження виникає, коли реалізація бажань блокується зовнішніми обставинами. Психолог з обмеженими

фінансовими можливостями може мріяти про навчання в престижному закордонному університеті, але економічна ситуація сім'ї робить це неможливим. Бажання професійного розвитку конфліктує з фінансовими реаліями.

Конфлікт через внутрішні обмеження пов'язаний з невідповідністю бажань особистим здібностям або характеристикам. Юрист може мріяти про кар'єру блискучого оратора, але природна інтроверсія та схильність до письмової роботи створюють внутрішній конфлікт між амбіціями та реальними схильностями.

Конфлікт через фізичні обмеження може виникати у працівників правоохоронних органів, які мають проблеми зі здоров'ям, що обмежують їхні можливості в певних сферах діяльності. Бажання працювати в підрозділах особливого призначення може конфліктувати з фізичними можливостями.

Конфлікт соціального порівняння виражається формулою «Хочу Бути Таким, Як Вони», коли людина прагне досягти статусу або характеристик референтної групи, але не має для цього необхідних ресурсів. Початкуючий менеджер може порівнювати себе з успішними бізнесменами та переживати конфлікт між прагненням до такого ж успіху та розумінням обмеженості власних поточних можливостей.

Рольовий конфлікт виражається у переживаннях, пов'язаних із неможливістю одночасно реалізувати декілька ролей або з різним розумінням вимог до виконання однієї ролі. Тип конфлікту відображає ситуацію «треба проти треба», коли різні соціальні ролі або їх інтерпретації суперечать одна одній.

Міжрольовий конфлікт виникає через неможливість одночасного виконання кількох ролей. Психолог, який одночасно є дослідником, терапевтом та викладачем, може стикатися з конфліктом між вимогами об'єктивності в дослідженні, емпатією в терапії та авторитетом у викладанні. Кожна роль висуває свої специфічні вимоги, які можуть суперечити одна одній.

Внутрішньорольовий конфлікт пов'язаний з різним розумінням вимог до виконання однієї ролі. Дипломат може по-різному інтерпретувати свою роль: як представника національних інтересів, як миротворця, як переговорника або як культурного амбасадора. Різні інтерпретації можуть призводити до конфліктних ситуацій у прийнятті рішень.

Конфлікт рольових очікувань виникає, коли очікування різних груп щодо виконання ролі суперечать одна одній. Працівник правоохоронних органів може стикатися з конфліктом між очікуваннями суспільства (борець зі злочинністю), колег (надійний партнер), керівництва (виконавець наказів) та сім'ї (турботливий батько).

Конфлікт між цінностями та стратегіями відноситься до рольових конфліктів, коли різні життєві цінності або стратегії поведінки суперечать одна одній. Менеджер може переживати конфлікт між цінностями сімейного життя (час для родини, стабільність) та кар'єрними цінностями (професійний розвиток, фінансовий успіх).

Адаптаційний конфлікт виникає на основі порушення рівноваги між суб'єктом і навколишнім середовищем, особливо в процесі соціальної або професійної адаптації. Цей тип конфлікту відображає ситуацію «Треба Проти Можу», коли вимоги середовища перевищують адаптаційні можливості особистості.

Конфлікт професійної адаптації виникає через невідповідність професійних вимог особистим можливостям. Початкуючий психолог, який

розпочинає практику, може стикатися з конфліктом між високими професійними стандартами (точна діагностика, ефективна терапія) та обмеженим досвідом і навичками. Професійні вимоги можуть здаватися нездоланними на початковому етапі кар'єри.

Конфлікт соціальної адаптації пов'язаний з необхідністю пристосування до нових соціальних умов або ролей. Дипломат, який переїжджає працювати в іншу країну, може переживати конфлікт між необхідністю адаптуватися до нової культури та збереженням власної культурної ідентичності.

Конфлікт соціальної дезадаптації особливо загрозливий в умовах суспільно-політичної кризи, коли звичні соціальні норми та механізми перестають функціонувати. Під час подій Революції Гідності 2013-2014 років психіатри-клініцисти відзначали масове погіршення стану психічного здоров'я населення. Більшість людей, перебуваючи в агресивному інформаційному середовищі, під впливом панічних настроїв стосовно загрози війни та економічної кризи, в умовах морального вибору знаходилася під загрозою розвитку депресій, порушень сну та інших психічних розладів.

Екстремальна адаптація характеризується ситуаціями, коли звичні механізми адаптації виявляються неефективними. В умовах постійного стресу й уявної чи реальної загрози для життя вчинки людей наближаються до рівня основних інстинктів і базових потреб, а духовні та моральні механізми втрачають свій вплив. Працівники правоохоронних органів, які проходять службу в зонах конфлікту, можуть стикатися з таким типом адаптаційного конфлікту.

До групи особливого ризику в умовах соціальної дезадаптації належать люди старші 40 років, а також діти і підлітки, чия психіка є менш стійкою до стресових впливів. Соціальні процеси сприяють маніфестації латентних психічних захворювань, коли в раніше адаптованих людей у стані ремісії відбувається поглиблення хворобливого стану.

Конфлікт неадекватної самооцінки пов'язаний з розбіжністю між домаганнями та оцінкою власних можливостей. Цей тип конфлікту відображає ситуацію «Можу Проти Можу», коли різні аспекти самооцінки суперечать один одному або коли самооцінка не відповідає об'єктивним характеристикам особистості.

Адекватність самооцінки залежить від критичності особистості, вимогливості до себе, здатності реалістично оцінювати свої успіхи і невдачі. Розбіжність між домаганнями й оцінкою своїх можливостей призводить до підвищеної тривожності, емоційних зривів та інших негативних проявів.

Конфлікт завищеної самооцінки виникає між нереалістично високою самооцінкою і прагненням об'єктивно оцінювати свої можливості. Менеджер може переоцінювати свої лідерські здібності та претендувати на керівні посади, не маючи достатнього досвіду або навичок. Зіткнення з реальністю може призвести до болісного перегляду самооцінки.

Конфлікт заниженої самооцінки характеризується протиріччям між занадто критичним ставленням до себе й усвідомленням об'єктивних досягнень. Талановитий психолог може недооцінювати свої здібності та уникати складних завдань, незважаючи на позитивні відгуки колег та успішні результати роботи.

Конфлікт домагань виникає між протилежними тенденціями у визначенні рівня домагань. З одного боку, людина прагне підвищити домагання для досягнення максимального успіху, з іншого – знизити їх для уникнення

невдачі. Юрист може коливатися між прагненням до роботи в престижній адвокатській конторі та бажанням обрати більш безпечну, але менш амбітну кар'єру в державній установі.

Конфлікт ідеального та реального «Я» відображає розбіжність між уявленням про те, яким людина хотіла б бути, та усвідомленням своїх реальних характеристик [11]. Дипломат може мати ідеалізовані уявлення про себе як про харизматичного лідера, здатного вирішувати міжнародні конфлікти, але в реальності відчувати невпевненість у публічних виступах та складних переговорах.

Когнітивний конфлікт розглядається когнітивною психологією як незбіг знання і поведінки або незбіг двох знань. Цей тип конфлікту базується на теорії когнітивного дисонансу, згідно з якою людина прагне до несуперечності, узгодженості своєї внутрішньої системи уявлень, переконань, цінностей і відчуває дискомфорт у разі виникнення суперечностей.

Когнітивний дисонанс - це стан психологічного дискомфорту, що виникає при наявності суперечливих знань, переконань або установок. Працівник правоохоронних органів може переживати когнітивний дисонанс, коли теоретичні знання про права людини суперечать практичному досвіду участі в заходах з підтримання громадського порядку.

Конфлікт знання та поведінки виникає, коли людина діє всупереч своїм переконанням або знанням. Менеджер може знати про шкоду тютюнопаління для здоров'я, але продовжувати палити через стрес або соціальний тиск, що створює постійне внутрішнє напруження.

Конфлікт різних знань характеризується суперечністю між різними когнітивними елементами. Психолог може стикатися з конфліктом між різними теоретичними підходами до розуміння людської поведінки, кожен з яких має наукове обґрунтування, але пропонує протилежні пояснення.

Форми прояву внутрішньоособистісних конфліктів. Внутрішньоособистісні конфлікти можуть проявлятися через різноманітні психологічні та поведінкові симптоми, які важливо вміти розпізнавати для своєчасного втручання та допомоги.

Неврастенія проявляється через нетерпимість до сильних подразників, пригнічений настрій, зниження працездатності, погані сон та головні болі. Здобувач може скаржитися на постійну втому, неможливість зосередитися на навчанні, дратівливість від звуків або світла.

Ейфорія характеризується показною веселістю, вираженням радості неадекватно ситуації, явищем «сміху крізь сльози». Така поведінка часто є захисним механізмом, коли людина намагається приховати внутрішню біль або конфлікт.

Регресія виявляється через звернення до примітивних форм поведінки та відхід від відповідальності. Дорослий здобувач може починати поводитися по-дитячому, уникати прийняття важливих рішень, перекладати відповідальність на інших.

Проєкція включає приписування негативних якостей іншим людям та часто необґрунтовану критику оточуючих. Людина може звинувачувати інших у власних проблемах або недоліках.

Номадизм проявляється через часту зміну місця проживання, роботи, сімейного стану, партнерів, постійні розриви відносин із друзями, зміну звичок, захоплень, обстановки. Така поведінка може бути спробою уникнути внутрішнього конфлікту через зовнішні зміни.

Раціоналізм включає самовиправдання своїх вчинків і дій, навіть неадекватних і соціально несхвалюваних, через надмірне інтелектуалізування та пошук логічних пояснень емоційних проблем [14].

Важливо розуміти, що внутрішньоособистісний конфлікт у «чистому вигляді» не існує. Він завжди є результатом взаємодії особистості з навколишнім соціальним середовищем, відображенням зовнішніх протиріч у внутрішньому світі людини. Це робить проблему внутрішньоособистісних конфліктів не тільки психологічною, але й соціальною, що потребує комплексного підходу до їх розуміння та вирішення.

3. НАСЛІДКИ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ВНУТРІШНЬООСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ

Двоїста природа наслідків внутрішньоособистісних конфліктів. Внутрішньоособистісні конфлікти за своїми наслідками можуть бути як конструктивними, так і деструктивними, що залежить від здатності особистості конструктивно їх вирішувати та від інтенсивності і тривалості конфліктного стану.

Конструктивні наслідки внутрішньоособистісного конфлікту полягають у позитивному впливі на структуру, динаміку і результативність внутрішньоособистісних процесів. У цьому випадку конфлікт є джерелом самоудосконалення і самоствердження особистості, а внутрішньоособистісні суперечності вирішуються без особливих негативних наслідків. Загальним результатом такого вирішення є розвиток особистості, що підтверджує думку видатного психолога Віктора Франкла про те, що людині потрібен не стан рівноваги, а боротьба за якусь мету, гідну її.

Деструктивні наслідки виникають, коли особистість не може знайти вихід із конфліктної ситуації, не здатна вчасно і позитивно вирішити суперечності внутрішньої структури. В такому разі внутрішньоособистісний конфлікт набуває руйнівного характеру для особистості та її соціального функціонування.

Позитивні наслідки внутрішньоособистісних конфліктів

Мобілізація ресурсів особистості відбувається, коли внутрішній конфлікт активізує приховані можливості людини для подолання перешкод її розвитку. Юрист, який переживає конфлікт між прагненням до високих доходів та бажанням служити справедливості, може знайти компромісне рішення, обравши спеціалізацію з прав людини у престижній організації, що дозволить поєднати матеріальні потреби з етичними принципами.

Сприяння самопізнанню та вироблення адекватної самооцінки є важливою функцією конструктивного внутрішнього конфлікту. Психолог, який стикається з внутрішнім конфліктом між теоретичними знаннями та практичними навичками, може глибше усвідомити свої сильні та слабкі сторони, що сприятиме більш реалістичній самооцінці та цілеспрямованому професійному розвитку.

Загартування волі та зміцнення психіки відбувається через подолання внутрішніх суперечностей, що робить особистість більш стійкою до майбутніх складнощів. Менеджер, який успішно вирішив конфлікт між особистими етичними принципами та корпоративними вимогами, набуває досвіду прийняття складних рішень та стає більш впевненим у своїх здібностях.

Засіб саморозвитку та самоактуалізації особистості реалізується через те, що конфлікт змушує людину переосмислювати свої цінності, пріоритети та життєві стратегії. Дипломат, який переживає конфлікт

між національною лояльністю та міжнародними принципами, може розвинути більш складне та нюансоване розуміння своєї ролі у глобальній політиці.

Відчуття повноти життя виникає внаслідок того, що подолання конфліктів робить особистість внутрішньо багатшою, яскравішою і повноціннішою. Коли людина успішно наближає своє реальне «Я» до ідеального, вона отримує глибоке задоволення від перемоги над собою. Правоохоронець, який зміг інтегрувати свої ідеалістичні уявлення про справедливість з реальними можливостями системи, відчуває особливе задоволення від того, що знайшов спосіб залишатися вірним принципам у складних умовах.

Негативні наслідки для особистості

Психічна та фізіологічна дезорганізація проявляється в порушенні нормального функціонування психічних процесів та фізіологічних систем організму. Це може включати розлади сну, апетиту, концентрації уваги, емоційної регуляції. Психолог, який не може вирішити конфлікт між різними теоретичними підходами у своїй роботі, може почати відчувати хронічну втому, головні болі, розлади травлення.

Зниження активності та ефективності діяльності є закономірним наслідком того, що значна частина психічної енергії витрачається на переживання внутрішнього конфлікту замість конструктивної діяльності. Юрист, який перебуває в стані невирішеного етичного конфлікту, може помітити, що його продуктивність знижується, він частіше робить помилки, втрачає інтерес до професійних завдань.

Припинення особистісного розвитку та початок деградації відбувається, коли внутрішній конфлікт стає настільки інтенсивним, що блокує здатність особистості до навчання, росту та адаптації. Менеджер, який не може інтегрувати суперечливі вимоги різних ролей, може «застрягнути» у певному стані, втративши здатність розвиватися професійно та особистісно.

Поява агресії або покірності як захисних реакцій є спробою психіки захистити себе від болісних переживань. Агресія може проявлятися у критиканстві, конфліктності з колегами, схильності до звинувачень. Покірність може виражатися в пасивності, уникненні відповідальності, надмірній поступливості. Дипломат, який переживає невирішений внутрішній конфлікт, може стати або надмірно критичним до колег, або, навпаки, втратити здатність відстоювати свою позицію.

Стан сумнівів, психічної пригніченості, тривожності та депресії характеризується постійним негативним емоційним фоном, песимістичним баченням майбутнього, втратою віри у власні сили. Правоохоронець, який не може знайти баланс між ідеалами справедливості та реальністю системи, може впасти у стан хронічної депресії, втративши мотивацію до роботи.

Руйнування смислоутворювальних життєвих цінностей та втрата сенсу життя є найбільш небезпечним наслідком, який може призводити до екзистенційної кризи. Коли людина втрачає віру в те, що надавало її життю сенс і спрямованість, виникає глибока криза ідентичності. Це може статися з будь-яким фахівцем, який виявляє кардинальну невідповідність між своїми цінностями та вимогами професії.

Поява невпевненості у власних силах, відчуття неповноцінності та нікчемності формується внаслідок повторних невдач у вирішенні внутрішніх суперечностей. Особистість починає сумніватися у

власних здібностях та цінності, що створює замкнене коло: невпевненість знижує ефективність діяльності, що підкріплює негативну самооцінку.

Негативні наслідки для міжособистісних відносин

Несподіване відособлення особистості в групі проявляється як мовчазна поведінка, уникнення спілкування, загальний «відступ» від соціальних контактів. Психолог, який переживає внутрішній конфлікт щодо своєї професійної компетентності, може почати уникати участі в командних проєктах або професійних дискусіях.

Підвищена чутливість до критики виникає через те, що внутрішній конфлікт робить людину вразливішою до зовнішніх оцінок. Будь-яке зауваження може сприйматися як підтвердження внутрішніх сумнівів. Менеджер у стані внутрішнього конфлікту може неадекватно реагувати навіть на конструктивні зауваження колег або підлеглих.

Деструкція існуючих міжособистісних відносин відбувається через проєкцію внутрішніх проблем на зовнішні стосунки. Юрист, який не може вирішити етичний конфлікт, може почати звинувачувати колег у непринциповості або клієнтів у нечесності, що руйнує довірливі професійні стосунки.

Атмосфера критиканства та демонстрації переваги створюється як захисний механізм, коли людина намагається підвищити свою самооцінку за рахунок приниження інших. Дипломат у стані внутрішнього конфлікту може стати надмірно критичним до рішень колег або демонструвати свою «унікальну» компетентність.

Девіантна поведінка та неадекватна реакція на поведінку інших може включати непередбачувані емоційні спалахи, порушення професійних норм, неадекватні реакції на звичайні ситуації. Правоохоронець у стані невирішеного конфлікту може проявляти надмірну жорсткість або, навпаки, недопустиму м'якість у службових ситуаціях.

Жорсткий формалізм проявляється як буквоїдство, формальна ввічливість, постійне стеження за іншими. Це є спробою створити ілюзію контролю через дотримання формальних правил. Менеджер може стати надмірно придирливим до дрібниць у роботі підлеглих, намагаючись таким чином компенсувати власну внутрішню невпевненість.

Пошук винних є типовою реакцією, коли людина намагається знайти зовнішні причини своїх внутрішніх проблем. Замість вирішення власних суперечностей, особистість концентрується на пошуку тих, хто нібито винен у її труднощах.

Серйозні психологічні наслідки невирішених конфліктів. Якщо внутрішньоособистісний конфлікт вчасно не вирішується, він може призвести до значно важчих наслідків, найбільш серйозними з яких є стрес, фрустрація та невроз.

Стрес є станом людини, що виникає у відповідь на різноманітні емоційні впливи та може виявлятися на фізіологічному, психологічному і поведінковому рівнях. Стрес є поширеною реакцією на внутрішньоособистісний конфлікт, якщо той зайшов достатньо далеко й особистість не здатна його вчасно і конструктивно вирішити. Водночас стрес часто провокує подальший розвиток конфлікту або породжує нові конфлікти, створюючи замкнене коло. Юрист під час складного судового процесу може відчувати стрес від конфлікту між бажанням виграти справу та сумнівами в етичності деяких методів захисту, що може призвести до фізичних симптомів та погіршення професійних результатів.

Фрустрація є психічним станом людини, викликаним непереборними об'єктивними або суб'єктивно сприйнятими труднощами, що виникають на шляху до досягнення мети або вирішення завдання. Фрустрація завжди є обтяжливим переживанням невдачі або невирішеної суперечності і може розглядатися як одна з форм психологічного стресу. Психолог, який прагне допомогти клієнту, але стикається з обмеженнями своїх методів або етичних норм, може переживати фрустрацію від неможливості досягти бажаного результату.

Неврози становлять групу найпоширеніших нервово-психічних розладів, що мають психогенну природу. В основі неврозів лежить непродуктивно вирішувана суперечність між особистістю і значущими для неї чинниками дійсності. Найважливіша причина неврозів – глибокий внутрішньоособистісний конфлікт, який особистість не здатна вирішити позитивно і раціонально. Ця неможливість супроводжується виникненням хворобливих і обтяжливих переживань невдач, незадоволених потреб, недосяжності життєвих цілей, втрати сенсу життя. Поява неврозів означає, що внутрішньоособистісний конфлікт переріс у невротичний конфлікт.

Невротичні конфлікти та їх типи

Невротичний конфлікт як вища стадія розвитку внутрішньоособистісного конфлікту може виникнути в будь-якому віці, але здебільшого закладається у дитинстві в умовах порушення відносин із навколишнім соціальним мікросередовищем і насамперед із батьками. В результаті ускладнення з пошуком виходу з переживань можуть з'являтися психічна і фізіологічна дезорганізація особистості, формування неврозів.

Невротична особистість характеризується внутрішньо суперечливими тенденціями, які людина не здатна ні вирішити, ні примирити. На відміну від нормальної людини, яка здатна долати труднощі без збитку для своєї особистості, у невротика всі конфлікти посилюються до такого ступеня, що роблять будь-яке позитивне рішення неможливим.

Істеричний невротичний конфлікт відзначається завищеними домаганнями особистості в поєднанні з недооцінкою об'єктивних умов та вимог оточення. Менеджер з істеричним типом невротичного конфлікту може вимагати швидкого кар'єрного зростання та високої зарплати, не враховуючи реальних результатів своєї роботи або ринкових умов, що призводить до постійних розчарувань та конфліктів з керівництвом.

Невротичний конфлікт обсесивного типу відрізняється наявністю нав'язливих станів та відзначається суттєвими протиріччями між власними потребами, бажаннями і обов'язками, між моральними принципами і особистими прихильностями. Юрист може переживати нав'язливі сумніви щодо правильності своїх професійних рішень, постійно перевіряючи документи або побоюючись зробити помилку, що паралізує його професійну діяльність.

Неврастенічний невротичний конфлікт відзначається протиріччями між можливостями особистості та завищеними вимогами до себе. Психолог з неврастенічним типом конфлікту може встановлювати для себе нереалістично високі стандарти професійної діяльності, намагаючись допомогти всім клієнтам ідеально, що призводить до хронічної втоми та професійного вигорання.

Мотиваційний компонент охоплює мотиви у формі соціальних установок і порівняно стійких ціннісних орієнтацій. Найважливіша характеристика цього компонента – наявність у внутрішньоособистісному конфлікті сенсоутворювальних мотивів, що виключає їх одночасну реалізацію.

Відповідно до провідних мотивів, визначають п'ять типів суїцидальної поведінки: протест проти нестерпної ситуації, заклик до співчуття та допомоги, уникнення душевних або фізичних страждань, самопокарання за дійсні або уявні провини, відмова від життя як капітуляція перед непереборними труднощами.

Розуміння всього спектра наслідків внутрішньоособистісних конфліктів є критично важливим для їх своєчасного розпізнавання та ефективного вирішення. Конструктивне подолання таких конфліктів може стати потужним ресурсом особистісного росту, тоді як їх ігнорування або неправильне вирішення може призвести до серйозних психологічних та соціальних проблем.

4. ВНУТРІШНЬООСОБИСТІСНІ КОНФЛІКТИ ТА ДЕСТРУКТИВНІ ФОРМИ ПОВЕДІНКИ

Адиктивна поведінка є однією з найпоширеніших форм деструктивного виходу з внутрішньоособистісного конфлікту. Це патерн поведінки, що характеризується прагненням уникнути реальності шляхом штучної зміни психічного стану за допомогою вживання певних речовин або постійної фіксації уваги на конкретних предметах чи видах діяльності, що супроводжується розвитком інтенсивних емоцій і поступовою втратою контролю над поведінкою.

Страх перед дійсністю та низька пристосовуваність до життєвих труднощів викликають у людини прагнення втекти від реальності. Особливо це властиво особам з низькими адаптаційними здібностями, які у пошуках засобів захисту від психічного напруження та стресу найчастіше розвивають різноманітні форми адиктивної поведінки. Сутність адиктивної поведінки полягає в тому, що люди намагаються замінити власний болісний психічний стан ілюзією безпеки і рівноваги, штучно уникаючи необхідності вирішувати реальні проблеми.

Механізм розвитку адиктивної поведінки. Процес формування адиктивної поведінки може захопити людину настільки, що вона стає безпорадною перед власною пристрастю. **Толерантність** - це потреба в постійному збільшенні дози або інтенсивності адиктивної активності для досягнення того ж ефекту. **Абстинентний синдром** проявляється у фізичному та психологічному дискомфорті при припиненні адиктивної активності. Вольові зусилля поступово слабшають, і людина втрачає здатність протистояти адикції.

Юрист, який переживає внутрішній конфлікт між етичними принципами та професійними вимогами, може почати зловживати алкоголем після робочого дня, щоб «відключитися» від болісних переживань. Поступово це стає звичкою, а згодом - залежністю, яка лише посилює первинний конфлікт, додаючи до нього почуття провини та втрати контролю.

Психолог, який сумнівається у власній професійній компетентності, може розвинути залежність від роботи (трудоголізм), працюючи по 12-14 годин на день, щоб уникнути самоаналізу та страху перед можливими помилками. Така поведінка створює ілюзію контролю та професійності, але насправді поглиблює внутрішній конфлікт та призводить до професійного вигорання.

Вплив на міжособистісні відносини. У спілкуванні з іншими порушуються, викривлюються і втрачають цінність такі значущі механізми міжособистісної перцепції як **ідентифікація** (здатність поставити себе на місце іншого), **емпатія** (емоційне співпереживання) та **рефлексія** (усвідомлення того, як тебе сприймають інші) [10]. Адикт обмежує розвиток особистісного

потенціалу, насамперед його комунікативної, пізнавальної, моральної, творчої та естетичної складових.

Менеджер з ігровою залежністю може втрачати довіру колег через постійні запізнення, неуважність на нарадах, порушення домовленостей. Його здатність розуміти потреби клієнтів знижується, оскільки увага постійно зосереджена на думках про гру. Це призводить до погіршення професійних результатів та конфліктів у колективі.

Дипломат з алкогольною залежністю може втратити здатність до тонкого розуміння культурних нюансів та емоційних підтекстів у міжнародних переговорах. Його професійна інтуїція притупляється, що може мати серйозні наслідки для дипломатичних відносин.

Типи адиктивної поведінки

Фармакологічні форми адикції включають залежність від алкоголю, наркотиків, токсичних речовин, лікарських препаратів. Ці форми характеризуються розвитком фізичної залежності, коли організм потребує речовини для нормального функціонування. Правоохоронець, який переживає конфлікт між ідеалами служіння суспільству та реальністю корупції в системі, може почати зловживати алкоголем або заспокійливими препаратами для подолання стресу та внутрішньої напруги.

Нефармакологічні форми адикції представлені азартними іграми, комп'ютерною залежністю, сексуальною адикцією, порушеннями харчової поведінки (анорексія, булімія, переїдання), трудоголізмом, залежністю від соціальних мереж, шопінгом. Для сучасної молоді особливо актуальними є цифрові адикції – надмірне використання соціальних мереж, онлайн-ігор, перегляданння відео-контенту як спосіб уникнення від академічних проблем або особистісних конфліктів.

Психолог, який переживає синдром самозванця, може розвинути залежність від соціальних мереж, постійно шукаючи підтвердження своєї професійної цінності через лайки та коментарі до професійних постів. Це відволікає від реальної роботи над підвищенням кваліфікації та поглиблює відчуття неавтентичності.

Характеристики особистості, схильної до адикції

Схильність до адиктивної поведінки розглядається як особистісне новоутворення, яке формується поступово і складається з комплексу взаємопов'язаних компонентів.

Відсутність мотивації досягнення проявляється у слабкому прагненні до успіху, перевазі мотивації уникнення невдач над мотивацією досягнення цілей. Юрист може обирати простіші справи не тому, що вони цікавіші, а тому, що менший ризик програти та відчути професійну невдачу.

Несформованість функції прогнозування поведінки означає нездатність передбачити наслідки своїх дій, особливо довгострокові. Менеджер може витрачати робочий час на соціальні мережі, не усвідомлюючи, як це вплине на виконання проєкту через місяць.

Низький рівень самосвідомості характеризується поверховим розумінням власних мотивів, потреб, емоцій. Людина може не усвідомлювати, що її адиктивна поведінка є способом уникнення від болісних переживань.

Зовнішній локус контролю проявляється в переконанні, що життєві події контролюються зовнішніми силами, а не власними діями. Дипломат може вважати, що його кар'єра залежить виключно від політичної кон'юнктури, а не від професійного розвитку.

Низький рівень самоповаги *та* ***суперечливість самооцінки*** створюють емоційну нестабільність, яку людина намагається компенсувати адиктивною поведінкою. Правоохоронець може вдаватися до азартних ігор, щоб відчути себе «переможцем» хоча б у цій сфері.

Тенденції до уникання реальності є центральною характеристикою адиктивної особистості. Замість конфронтації з проблемами людина обирає втечу в адиктивну активність.

Поведінкові особливості адиктів у міжособистісних стосунках. Специфічна поведінка адиктів у міжособистісних стосунках включає ***низький рівень вольового потенціалу*** щодо подолання життєвих перешкод, що обумовлено наявністю гедоністичної установки - прагнення до негайного отримання задоволення власних бажань без урахування довгострокових наслідків.

Підвищена образливість, підозрілість та конфліктність виникають через захисні механізми психіки. Психолог з адиктивною поведінкою може інтерпретувати конструктивну критику колег як особисту образу, що призводить до професійної ізоляції.

Прагнення справляти позитивне враження поєднується з одноманітністю у повсякденному спілкуванні. Менеджер може бути яскравим оповідачем на корпоративних заходах, але нудним та передбачуваним у щоденній роботі.

Нездатність до глибоких емоційних стосунків проявляється у поверховості контактів, уникненні відвертості та взаємної підтримки. Дипломат може мати широке коло знайомств, але відчувати глибоку самотність через неможливість встановити справжню емоційну близькість.

Ухиляння від відповідальності та постійний пошук виправдань створює атмосферу недовіри в професійному середовищі. Юрист може постійно знаходити зовнішні причини своїх професійних невдач, не беручи на себе відповідальність за результати.

Стереотипність поведінки, необов'язковість *та* ***схильність до обманів*** різних рівнів - від самообману до обману оточуючих - руйнують довіру та ускладнюють професійну та особисту комунікацію.

Суїцидальна поведінка представляє крайній ступінь деструктивного виходу з внутрішньоособистісного конфлікту і розглядається як наслідок дезадаптації особистості в умовах переживання мікросоціального конфлікту. Це комплексне явище, що включає суїцидальні думки, наміри, спроби та завершені суїциди.

Центральну роль у виникненні суїцидальної кризи особистості можуть грати конфлікти, обумовлені специфікою навчальної і трудової діяльності, сімейних стосунків, станом здоров'я або матеріально-побутовими труднощами. Однак найчастіше суїцидальна поведінка пов'язана й викликана загостренням саме внутрішньоособистісних конфліктів.

Психолог, який переживає глибокий конфлікт між професійними вимогами допомагати іншим та власною неспроможністю впоратися з особистими проблемами, може розвинути суїцидальні думки як «логічний» вихід з ситуації, коли він відчуває себе «поганим психологом» і водночас не може звернутися за допомогою через професійну гордість.

Чинники суїцидальної поведінки. Внутрішні чинники суїцидальної поведінки включають індивідуальні особливості особистості (характерологічні особливості, психофізичний та емоційний стан, деструктивні внутрішньоособистісні конфлікти), що підвищують ризик суїциду та утворюють

внутрішнє середовище для відображення зовнішніх чинників, а також виступають активаторами такої поведінки в суїцидогенній ситуації.

Зовнішні чинники включають мікросоціальні умови біографічного характеру, насамперед сімейного виховання; міжособистісні стосунки в референтній групі – сімейні, дружні або професійні; дезадаптуючі об'єктивні чинники діяльності. Деякі зовнішні чинники мають для людини особливий кризовий психологічний зміст і можуть стати безпосередньою причиною суїциду.

Юрист, який виріс у сім'ї з високими очікуваннями щодо професійного успіху (зовнішній чинник) та має перфекціоністські риси характеру (внутрішній чинник), може розглядати суїцид як «єдину гідну альтернативу» після програшу важливої справи, що сприймається як непереборна професійна невдача.

Структурні компоненти суїцидальної поведінки. Суїцидальна поведінка має складну структуру, що включає чотири основні компоненти, які в єдності утворюють порівняно стійку цілісну систему.

Мотиваційний компонент охоплює мотиви у формі соціальних установок і порівняно стійких ціннісних орієнтацій. Найважливіша характеристика цього компонента – наявність у внутрішньоособистісному конфлікті смислоутворювальних мотивів, що виключає їх одночасну реалізацію. Менеджер може переживати конфлікт між цінністю сімейного життя та кар'єрного успіху, коли кожна альтернатива здається рівно важливою, але взаємовиключною.

Відповідно до провідних мотивів визначають ***п'ять типів суїцидальної поведінки***. **Протест** виражається у намаганні вплинути на ситуацію або людей через загрозу самознищення. **Заклик до співчуття** спрямований на отримання допомоги та підтримки від оточення. **Уникнення страждань** має на меті припинення душевних або фізичних болів. **Самопокарання** відображає почуття провини за дійсні або уявні провини. **Відмова від життя** є формою капітуляції перед непереборними труднощами.

Афективний компонент охоплює порівняно стійкі суїцидальні емоційні переживання, що відображають рівень значущості кризової ситуації. До них належать швидкоплинні гострі афекти, стійкий депресивний стан, стан фрустрації великої інтенсивності, переживання нестерпності конфліктної ситуації, обтяжливого очікування негативних наслідків, тривоги перед втратою соціального статусу, страху перед необхідністю брати на себе відповідальність [10].

Дипломат після серйозної дипломатичної помилки може переживати інтенсивний страх перед втратою кар'єри, репутації та соціального статусу, що супроводжується глибоким депресивним станом та думками про безнадійність ситуації.

Орієнтаційний компонент є блоком діяльності з аналізу соціальної ситуації, усвідомлення рівня її кризовості, ухвалення суїцидального рішення, формування суїцидальних цілей, планування і здійснення відповідних дій. Крім «Я-образу» суїцидента, до нього входить образ особистісно значущої психотравмуючої ситуації – взаємини з оточуючими, особливості своєї внутрішньогрупової соціально-психологічної ролі.

Виконавчий компонент охоплює словесні та поведінкові реакції, що відповідають орієнтаційному й афективному компонентам і проявляються у формі суїцидальних висловів або дій. Такі дії відображають психологію суїцидента і можуть призводити до завершеного суїциду або залишатися спробою.

Типологія суїцидальної поведінки за віковими особливостями. Тип суїцидальної поведінки виявляється залежно від віку, типу особистості суїцидента, а також від ситуації, що спровокувала суїцид. У молодому віці (від 18 до 30 років) переважають **протестні форми** суїцидальної поведінки, коли людина намагається «покарати» оточення або змінити неприйнятну ситуацію через загрозу самознищення.

Правоохоронець у віці 25 років може розглядати суїцид як спосіб протесту проти корупції в системі, коли всі інші способи боротьби здаються неефективними. Такий протест має демонстративний характер та спрямований на привернення уваги до проблеми.

У середньому віці (після 45 років) переважають суїциди типу **уникнення страждання**, **самопокарання** і **відмови**. Досвідчений юрист може розглядати суїцид як спосіб уникнення відповідальності за професійні помилки або як самопокарання за порушення етичних принципів.

Протестна суїцидальна поведінка часто трапляється в осіб з інфантильним складом особистості, яким характерні егоцентризм, негативізм, емоційна нестійкість. Такі особи часто не здатні до зрілого вирішення конфліктів та обирають суїцид як спосіб маніпулювання оточенням.

Профілактика деструктивних форм поведінки. Одне з найважливіших місць у профілактиці суїцидальних форм переживання конфліктних ситуацій займає психологічний аналіз та подолання внутрішньоособистісних конфліктів особистості, схильної до таких крайніх форм переживань.

Егоцентризм особистості проявляється в надмірному зануренні у власні переживання і страждання, нездатності побачити ситуацію з іншої перспективи. Психолог може настільки сконцентруватися на власних професійних невдачах, що втратить здатність бачити позитивні аспекти своєї роботи та підтримку колег.

Аутоагресія характеризується спрямованістю на саморуйнування, негативним ставленням до себе, неприйняттям себе і своїх рішень. Юрист може постійно звинувачувати себе в професійних помилках, навіть коли об'єктивних підстав для цього немає.

Песимістична установка проявляється в схильності до негативного світосприйняття і депресивних переживань критичних ситуацій. Менеджер може інтерпретувати будь-які професійні труднощі як докази власної непридатності та безперспективності кар'єри.

Схильність до нав'язливих станів і думок потребує відволікання уваги особистості від нав'язливих проблем, які мають надцінний характер і викликають стан дезадаптації. Дипломат може зациклюватися на одній невдалій переговорній позиції, постійно «програвати» її в думках і не бачити можливостей для конструктивного вирішення.

Розуміння механізмів розвитку деструктивних форм поведінки як наслідків невирішених внутрішньоособистісних конфліктів є критично важливим для їх профілактики та своєчасного втручання. Ранне розпізнавання ознак адиктивної або суїцидальної поведінки дозволяє запобігти трагічним наслідкам та спрямувати енергію конфлікту на конструктивний особистісний розвиток.

5. СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ ТА ПРОФІЛАКТИКИ ВНУТРІШНЬООСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ

Діагностика внутрішньоособистісних конфліктів є складним процесом, який потребує комплексного аналізу різних сфер функціонування особистості та виявлення специфічних показників конфліктного стану. Ефективна діагностика є основою для подальшого вибору адекватних методів втручання та допомоги.

Когнітивні показники внутрішнього конфлікту включають суперечливість «Я-образу», коли уявлення людини про себе містять взаємовиключні або важко поєднувані елементи. Психолог може одночасно вважати себе компетентним фахівцем і відчувати глибокі сумніви в своїх професійних здібностях. Гальмування прийняття рішень стає характерною рисою, коли будь-який вибір здається неправильним або недостатнім. Юрист може довго вагатися між різними стратегіями захисту, не здатний обрати найкращу через внутрішні суперечності між етичними принципами та практичними вимогами.

Усвідомлення свого стану як психологічної безвиході проявляється в тому, що людина відчуває себе в «глухому куті», не бачачи конструктивних шляхів виходу з ситуації. Сумніви в істинності раніше важливих принципів можуть кардинально змінити світогляд особистості. Менеджер, який завжди вірив у важливість чесної конкуренції, може почати сумніватися в цих принципах після зіткнення з недобросовісними практиками конкурентів.

Емоційні показники характеризуються постійною психоемоційною напругою, яка може проявлятися як хронічне відчуття стресу, тривожності або внутрішнього неспокою. Значні негативні переживання включають почуття провини, сорому, розчарування, гніву. Дипломат може відчувати постійне емоційне напруження через необхідність балансувати між національними інтересами та міжнародними нормами, що призводить до хронічної втоми та емоційного виснаження.

Поведінкові показники включають зниження якості та інтенсивності діяльності, особливо у сферах, пов'язаних з конфліктною проблематикою. Втрата задоволеності діяльністю проявляється як зниження мотивації та інтересу до раніше значущих справ. Негативний емоційний фон спілкування може виражатися через дратівливість, замкненість або надмірну поступливість. Правоохоронець у стані внутрішнього конфлікту може помітити, що його ефективність знижується, він частіше робить помилки та втрачає інтерес до службових обов'язків.

Умови попередження внутрішньоособистісних конфліктів

Формування життєвих цінностей є фундаментальною умовою попередження внутрішніх конфліктів. Стійка система цінностей допомагає уникнути багатьох ситуацій, пов'язаних із сумнівами в істинності справи, якій людина служить. Психолог, який чітко визначив для себе основні етичні принципи професійної діяльності, менше схильний до внутрішніх конфліктів при прийнятті складних рішень. Важливо не бути людиною-»флюгером», яка змінює свої переконання залежно від зовнішніх обставин.

Гнучкість та адаптивність є необхідними якостями для успішного функціонування в мінливому світі. Однак сталість і вірність собі в певних умовах можуть проявлятися як інертність, консерватизм або слабкість. Юрист повинен вміти адаптуватися до змін в законодавстві, не втрачаючи при цьому основних професійних принципів. Якщо людина знаходить у собі сили переглянути

звичний спосіб існування, переконавшись у його неспроможності, то вихід із внутрішнього протиріччя буде продуктивним.

Позитивне світосприйняття та оптимізм є важливими показниками психічного здоров'я людини. Ніколи не слід втрачати надії на те, що життєва ситуація може покращитися. Менеджер, який зберігає оптимістичне ставлення до майбутнього навіть в умовах економічної кризи, має більше шансів знайти конструктивні рішення проблем і уникнути деструктивних внутрішніх конфліктів.

Контроль над потребами та реалістичне оцінювання можливостей допомагає запобігти конфліктам нереалізованого бажання. Як зауважував Сократ, «для того щоб бути щасливим, необхідно прагнути не до задоволення всіх своїх потреб, а до зменшення їх». Дипломат повинен реалістично оцінювати свої можливості впливу на міжнародну ситуацію, не ставлячи перед собою нездійсненних цілей.

Розвиток емоційної саморегуляції є критично важливим для попередження внутрішніх конфліктів. У боротьбі за здоров'я на першому плані – уміння панувати над своїми емоціями. Правоохоронець повинен вміти контролювати свої емоційні реакції в стресових ситуаціях, не дозволяючи їм переростати в деструктивні внутрішні конфлікти.

Розвиток вольових якостей сприяє успішному подоланню внутрішніх конфліктів. Воля становить основу системи саморегуляції людини і в важких ситуаціях приводить у відповідність зовнішні вимоги та внутрішні бажання. Якщо воля розвинена недостатньо, перемагає те, що вимагає найменшого опору, а це не завжди призводить до успіху.

Стратегії подолання внутрішньоособистісних конфліктів. Залежно від індивідуальних характеристик люди по-різному ставляться до внутрішніх протиріч та обирають свої стратегії виходу з конфліктних ситуацій. Одні поринають у розмірковування, інші негайно починають діяти, треті занурюються в емоції. Єдиного рецепта правильного ставлення до особистісних конфліктів не існує, важливо, щоб людина, усвідомлюючи власні особливості, виробляла свій стиль вирішення внутрішніх протиріч.

Відкриті способи подолання внутрішніх конфліктів є найбільш конструктивними і включають усвідомлене прийняття рішення. Психолог, який переживає конфлікт між різними теоретичними підходами, може відкрито проаналізувати переваги і недоліки кожного, консультуючись із колегами та вивчаючи наукову літературу. Припинення коливань та сумнівів досягається через чітке визначення пріоритетів та критеріїв прийняття рішення. Зосередження на розв'язанні проблеми передбачає активне залучення всіх доступних ресурсів для конструктивного вирішення конфлікту.

Приховані або латентні способи подолання включають різноманітні психологічні захисні механізми, які часто діють підсвідомо. Хоча ці механізми можуть забезпечити тимчасове полегшення, вони не завжди призводять до конструктивного вирішення конфлікту і можуть мати негативні побічні ефекти.

Сублімація передбачає перенесення психічної енергії в інші види діяльності, часто творчі або соціально корисні. Юрист, який переживає етичний конфлікт у своїй практиці, може спрямувати енергію на написання наукових статей з професійної етики або викладання в університеті. Хоча це може бути конструктивним, важливо не уникати основної проблеми.

Компенсація полягає у відшкодуванні втраченого шляхом досягнення інших цілей. Менеджер, який не зміг реалізувати себе в корпоративній кар'єрі

через етичні принципи, може знайти задоволення в громадській діяльності або соціальному підприємництві.

Раціоналізація включає самовиправдання через логічні пояснення навіть ірраціональних вчинків. Дипломат може раціоналізувати компромісні рішення, які суперечать його переконанням, через «вищі державні інтереси» або «реалії міжнародної політики».

Індивідуальні особливості подолання конфліктів

Особливості темпераменту значно впливають на динаміку вирішення внутрішніх конфліктів. Холерик вирішує все швидко, віддаючи перевагу будь-якому рішенню перед невизначеністю. Правоохоронець-холерик може швидко приймати рішення в складних етичних ситуаціях, але ризикує не враховувати всі аспекти проблеми. Меланхолік довго міркує, зважує, не наважуючись приступити до дій, але такий рефлексивний процес може призвести до більш глибокого розуміння ситуації.

Статевовікові особливості також впливають на процес вирішення внутрішніх конфліктів. Чоловіки більш раціональні і з кожним новим переживанням збагачують свій арсенал засобів розв'язання ситуацій. Жінки щоразу по-новому радіють і страждають, вони різноманітніші в особистісних характеристиках. Жінки-психологи можуть більш емоційно переживати невдачі в роботі з клієнтами, тоді як чоловіки-психологи схильні до більш аналітичного підходу до професійних проблем.

Із збільшенням віку внутрішні протиріччя знаходять типові для даного індивіда форми вирішення. Досвідчений юрист розробляє власні стратегії подолання етичних дилем, базуючись на накопиченому досвіді. Робота над своїм минулим, аналіз власної біографії є одним із шляхів розвитку внутрішньої стабільності, цілісності та гармонійності.

Конструктивне вирішення внутрішньоособистісних конфліктів

Поетапний підхід до вирішення внутрішніх конфліктів включає декілька послідовних кроків, кожен з яких має важливе значення для досягнення позитивного результату.

Адекватна оцінка ситуації передбачає прагнення виявити ті суперечності, які стали причиною конфлікту і викликали відчуття тривоги, страху або гніву. Менеджер повинен чесно проаналізувати, що саме викликає у нього внутрішній дискомфорт: невідповідність особистих цінностей корпоративній культурі, страх перед невдачею чи прагнення до недосяжного ідеалу.

Усвідомлення екзистенційного сенсу конфлікту включає аналіз його важливості та оцінку місця і ролі з погляду наслідків. Психолог може усвідомити, що його внутрішній конфлікт щодо методів роботи насправді відображає більш глибокі питання про призначення психологічної допомоги та його роль у житті клієнтів.

Локалізація та аналіз причин конфлікту допомагає зрозуміти його джерела та механізми розвитку. Юрист може виявити, що його етичні дилеми пов'язані не стільки з конкретними справами, скільки з розбіжністю між ідеалістичними уявленнями про правосуддя та реальністю правової системи.

Емоційна розрядка через «спускання пари» з використанням фізичних вправ, творчих занять або інших способів вираження накопичених емоцій є важливим етапом подолання конфлікту. Дипломат після складних переговорів може потребувати фізичної активності або творчого самовираження для зняття напруги.

Релаксаційні техніки та індивідуальний тренінг допомагають відновити емоційну рівновагу та створити сприятливі умови для конструктивного вирішення проблем. Правоохоронець може використовувати техніки медитації або дихальні вправи для подолання стресу від внутрішніх конфліктів.

Корекція Я-концепції як центральний елемент роботи з конфліктами

Я-концепція включає уявлення індивіда про самого себе і є ключовим елементом у розвитку та подоланні внутрішніх конфліктів. Порушення внутрішньої гармонії Я-концепції веде до виникнення і розвитку внутрішнього конфлікту.

Когнітивний компонент включає образ здібностей, зовнішності, якостей, соціальної ролі та значущості індивіда. Психолог може мати нереалістичні уявлення про свої можливості допомагати всім клієнтам, що призводить до внутрішнього конфлікту при зіткненні з обмеженнями методів та власних навичок.

Емоційний компонент охоплює самоповагу, самоприйняття, самолюбство тощо. Менеджер з заниженою самооцінкою може переживати постійні внутрішні конфлікти через розбіжність між прагненням до успіху та сумнівами у власних здібностях.

Оціночно-вольовий компонент включає енергію та силу збереження і підвищення самооцінки та самоповаги. Юрист повинен розвивати здатність підтримувати професійну самооцінку навіть після невдач, не дозволяючи окремим поразкам руйнувати загальне уявлення про себе як про компетентного фахівця.

Я-концепція також містить **реальний образ Я** (яким я є насправді), **ідеальний образ Я** (яким я хочу бути) та **динамічний образ Я** (яким я можу стати). Гармонійне співвідношення цих компонентів сприяє психологічному благополуччю, тоді як значні розбіжності між ними можуть стати джерелом внутрішніх конфліктів.

Психологічні захисні механізми як природні способи подолання конфліктів

Психологічні захисні механізми є нормальними, повсякденно працюючими механізмами психіки, які розвиваються як засоби соціально-психологічної адаптації і призначені для контролю емоцій у випадках, коли досвід сигналізує про негативні наслідки їх переживання та вираження.

Заперечення розвивається для стримування негативних емоцій від потрапляння у важку ситуацію. Дипломат може заперечувати серйозність міжнародного конфлікту, щоб зберегти здатність до конструктивної роботи. Проте надмірне заперечення може призвести до неадекватної оцінки реальності.

Проєкція припускає приписування джерелу труднощів різних негативних якостей як раціональну основу для його неприйняття. Правоохоронець може проєктувати власні сумніви в справедливості системи на конкретних керівників або колег.

Регресія передбачає повернення до дитячих стереотипів поведінки в ситуації внутрішнього конфлікту. Менеджер під час стресу може почати поводитися інфантильно, уникаючи прийняття важливих рішень.

Заміщення дозволяє знімати напругу, спрямовуючи агресію на більш слабкий об’єкт або на самого себе. Психолог, роздратований складним клієнтом, може несправедливо критикувати здобувачів-практикантів.

Сублімація забезпечує задоволення витиснутих неприйнятних почуттів через соціально корисні альтернативи. Юрист може спрямувати фрустрацію від судових поразок на написання наукових праць або громадську діяльність.

Раціоналізація включає знаходження правдоподібних причин для виправдання дій, викликаних подавленими почуттями. Дипломат може раціоналізувати компромісні рішення через необхідність збереження міжнародної стабільності.

Професійна допомога у вирішенні внутрішніх конфліктів

Психологічне консультування є ефективним методом допомоги у вирішенні внутрішніх конфліктів, особливо коли самостійні зусилля виявляються недостатніми. Консультант допомагає клієнту усвідомити природу конфлікту, розкрити його причини та знайти конструктивні способи вирішення.

Психотерапія може знадобитися у випадках, коли внутрішній конфлікт призвів до серйозних психологічних порушень, таких як депресія, тривожні розлади або невротичні стани. Різні психотерапевтичні підходи пропонують специфічні методи роботи з внутрішніми конфліктами.

Групова робота може бути особливо ефективною для осіб однієї професії, які стикаються з подібними етичними дилемами та внутрішніми конфліктами. Групи взаємопідтримки для юристів, психологів або медичних працівників можуть забезпечити можливість поділитися досвідом та знайти колективні рішення професійних проблем.

Особливості роботи з професійними конфліктами ідентичності. У процесі професійного становлення часто виникають специфічні види внутрішніх конфліктів, які потребують особливої уваги та специфічних підходів до вирішення.

Конфлікт когнітивного дисонансу полягає у зіткненні теоретичних знань та буденного знання, сформованого на основі життєвого досвіду [6]. Молодий психолог може переживати конфлікт між теоретичними моделями психічних розладів та складністю реальних клінічних випадків.

Конфлікт Я-концепції пов'язаний з невідповідністю уявлень про себе з об'єктивною інформацією про власні якості, здібності та можливості. Початкуючий юрист може виявити, що його здібності до публічних виступів не відповідають уявленням про себе як про майбутнього успішного адвоката.

Конфлікт знецінення зумовлюється відірваністю професійних знань від практичного контексту. Менеджер може засвоїти багато теоретичних концепцій управління, які здаються йому безглуздими через відсутність зв'язку з реальними управлінськими ситуаціями.

Рольовий конфлікт полягає у зіткненні навчально-рольової та професійно-рольової поведінки. Дипломат-стажер може переживати конфлікт між академічним підходом до міжнародних відносин та практичними вимогами дипломатичної роботи.

Продуктивне подолання цих конфліктів призводить до підвищення професійної компетентності, зростання віри в себе та самоствердження, формування професійних навичок і умінь, адекватності очікувань, розвитку «психологічного імунітету» як вміння встановлювати особистісні і професійні межі.

Конструктивне вирішення внутрішніх конфліктів усвідомлюється через відсутність хворобливих станів, зниження проявів негативних психологічних факторів, підвищення якості та ефективності професійної діяльності. Це є показником того, що особистість знайшла гармонійний спосіб

інтеграції різних аспектів свого внутрішнього світу та досягла нового рівня особистісної зрілості.

Розуміння природи, механізмів та способів подолання внутрішніх конфліктів є необхідною умовою успішної професійної діяльності для фахівців усіх галузей. Володіння навичками діагностики та врегулювання внутрішніх суперечностей допомагає не лише у власному особистісному розвитку, але й у роботі з клієнтами, підлеглими, колегами та партнерами, оскільки внутрішні конфлікти часто лежать в основі міжособистісних, групових та організаційних протиріч.

ВИСНОВКИ. Внутрішньоособистісні конфлікти є невід'ємною частиною людського існування та особистісного розвитку. Їх вивчення має фундаментальне значення для розуміння психологічної природи людини та ефективної професійної діяльності в будь-якій сфері.

Внутрішньоособистісний конфлікт характеризується унікальною специфікою порівняно з іншими типами конфліктів. Його структурні, функціональні та латентні особливості вимагають спеціального підходу до діагностики та врегулювання. Розуміння цих особливостей дозволяє фахівцям своєчасно виявляти внутрішні протиріччя як у себе, так і в інших людей.

Різноманітність видів внутрішньоособистісних конфліктів (мотиваційний, морально-етичний, рольовий, адаптаційний та інші) вказує на складність внутрішнього світу особистості. Кожен тип конфлікту потребує специфічних методів діагностики та корекції, що підкреслює важливість індивідуального підходу в роботі з людьми.

Внутрішні конфлікти можуть мати як конструктивні, так і деструктивні наслідки. Конструктивні конфлікти сприяють особистісному зростанню, самопізнанню та розвитку адаптивних механізмів. Деструктивні конфлікти призводять до дезорганізації особистості, зниження ефективності діяльності та можуть перерости в серйозні психологічні проблеми.

Зв'язок внутрішньоособистісних конфліктів з девіантною поведінкою демонструє їхню соціальну значущість. Адиктивна та суїцидальна поведінка часто є наслідком нерозв'язаних внутрішніх протиріч, що актуалізує необхідність профілактичної роботи, особливо серед молоді.

Існування різноманітних методів діагностики та подолання внутрішньоособистісних конфліктів надає можливості для ефективного втручання. Від своєчасного виявлення до конструктивного вирішення – кожен етап роботи з внутрішніми конфліктами має свої специфічні завдання та інструменти.

Практичне значення вивчення внутрішньоособистісних конфліктів полягає в тому, що воно дозволяє майбутнім фахівцям краще розуміти мотивацію людської поведінки, прогнозувати можливі проблеми та розробляти ефективні стратегії їх вирішення. Для психологів це основа роботи з клієнтами, для юристів – розуміння мотивів правопорушень, для менеджерів – управління персоналом, для правоохоронців – профілактика злочинності, для дипломатів – аналіз поведінки партнерів по переговорах. Теоретичне значення полягає у внеску в загальну теорію конфліктології та психології особистості. Внутрішньоособистісні конфлікти є ключем до розуміння багатьох соціально-психологічних явищ та процесів, що робить їх вивчення актуальним напрямом наукових досліджень.

ТЕМА №6. МІЖОСОБИСТІСНІ ТА СІМЕЙНІ КОНФЛІКТИ

1. Психологічна природа міжособистісних конфліктів.
2. Динаміка міжособистісного конфлікту та методи врегулювання.
3. Специфіка та типологія сімейних конфліктів.
4. Подружні конфлікти: причини та особливості врегулювання.
5. Конфлікти між батьками і дітьми: вікові особливості.

1. ПСИХОЛОГІЧНА ПРИРОДА МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ

Міжособистісні та сімейні конфлікти є невід'ємною частиною людського існування та мають подвійну природу. З одного боку, вони можуть руйнувати соціальні зв'язки, призводити до емоційних травм та значних втрат ресурсів. З іншого боку, конфлікти виступають механізмом вирішення накопичених проблем, сприяють груповій консолідації та можуть стати шляхом досягнення справедливості. Розуміння психологічної природи цих конфліктів критично важливе для сучасних фахівців різних галузей, оскільки дозволяє ефективно управляти конфліктними ситуаціями та знаходити конструктивні шляхи їх вирішення.

Міжособистісний конфлікт – це зіткнення індивідів у процесі їх соціальної взаємодії з приводу несумісності певних інтересів, цінностей, статусу або ресурсів, що супроводжується негативними емоційними переживаннями та активними діями, спрямованими на подолання суперечності [6].

Конфліктність особистості – інтегральна характеристика, що включає психічні, соціально-психологічні та етичні особливості індивіда, які схиляють його до частого ініціювання конфліктних ситуацій незалежно від об'єктивних обставин [33].

Ключові особливості міжособистісних конфліктів

Суб'єктивність сприйняття. Конфлікти виникають не стільки через об'єктивні обставини, скільки через їх неправильну інтерпретацію учасниками. Наприклад, коли здобувач сприймає критичні зауваження викладача як особисту образу, а не як професійну оцінку роботи.

Безпосередність взаємодії. Учасники конфлікту стикаються віч-на-віч, що підвищує емоційне напруження. Психолог у консультативній практиці може зіткнутися з агресивною реакцією клієнта на запропоновані методи терапії.

Комплексність психологічних причин. У конфлікті виявляються різноманітні аспекти психіки – від базових потреб до складних ціннісних орієнтацій. Менеджер проєкту може конфліктувати з командою через різне розуміння пріоритетів та методів роботи.

Перевірка особистісних якостей. Конфлікт стає своєрідним тестом характеру, темпераменту, інтелектуальних здібностей та емоційної стійкості. Дипломат під час переговорів демонструє здатність зберігати самоконтроль у напружених ситуаціях.

Високе емоційне напруження. Конфлікти охоплюють усі аспекти міжособистісних відносин, часто виходячи за межі первинної причини суперечки. Правоохоронець може перенести службовий конфлікт з колегою на особисті стосунки.

Широкий вплив. Наслідки конфлікту торкаються не лише безпосередніх учасників, але й їх найближче оточення. Конфлікт між керівником відділу та підлеглим впливає на психологічний клімат всього колективу.

Основні сфери прояву міжособистісних конфліктів

Професійне середовище. Організації, установи, підприємства, де люди взаємодіють у рамках трудових відносин. Конфлікт між адвокатами у юридичній фірмі через розподіл клієнтів або методи ведення справ.

Освітнє середовище. Заклади освіти різних рівнів, де конфлікти можуть виникати між здобувачами, викладачами, адміністрацією. Суперечка між здобувачами-психологами щодо етичності використання певних методик дослідження.

Сімейна сфера. Найінтимніша сфера людських відносин, де конфлікти мають особливо глибокий емоційний резонанс.

Суспільна сфера. Широкі соціальні групи та спільноти, де люди взаємодіють як представники різних соціальних категорій.

Психологічні структури особистості, що впливають на конфліктність

Мотиваційна структура. Система потреб, інтересів та прагнень особистості. Менеджер з високою потребою у владі може конфліктувати з підлеглими, які прагнуть автономії у роботі.

Когнітивна структура. Особливості мислення, сприйняття, пам'яті та уваги. Юрист з ригідним мисленням може не сприймати альтернативні юридичні позиції, що призводить до конфліктів з колегами.

Ціннісна структура. Система переконань, принципів та ідеалів особистості. Дипломат, для якого пріоритетом є мир, може конфліктувати з колегою, який надає перевагу жорсткій позиції у переговорах.

Типи конфліктних особистостей [10]

Демонстративний тип. Прагне постійно бути в центрі уваги, може провокувати конфлікти заради привернення уваги. Такий правоохоронець може створювати штучні драматичні ситуації під час службових нарад.

Некерований тип. Характеризується імпульсивністю, непередбачуваністю поведінки, відсутністю самоконтролю. Психолог цього типу може раптово перервати терапевтичну сесію через незначну незгоду з клієнтом.

Педантичний тип. Відрізняється надмірною скрупульозністю, завищеними вимогами до себе та оточуючих. Менеджер-педант може конфліктувати з командою через дрібні порушення робочих процедур.

Раціоналістський тип. Готовий до конфлікту тоді, коли це дозволяє досягти особистих цілей. Юрист-раціоналіст може свідомо загострювати відносини з конкурентами для отримання переваг у справі.

Ригідний тип. Відрізняється негнучкістю, завищеною самооцінкою, небажанням враховувати думку інших. Дипломат цього типу може зірвати переговори через небажання йти на компроміси.

Основні причини міжособистісних конфліктів

Об'єктивні причини. Не залежать від волі та свідомості людей, створюють потенційну можливість для конфлікту. Скорочення штату в організації може спричинити конфлікти між працівниками за збереження робочих місць.

Суб'єктивні причини. Формуються на основі індивідуальних особливостей учасників та визначають динаміку розвитку конфлікту:

- Приниження значущості особистості та негативна оцінка дій опонента;
- Акцентування на відмінностях між собою та партнером;
- Завищення власних чеснот при применшенні гідності партнера;
- Зменшення оцінки внеску опонента у спільну справу;
- Порушення персонального простору під час спілкування;

- Обговорення проблем в емоційно напруженому стані;
- Використання погроз та прискіпувань;
- Прояв недовіри або антипатії до опонента;

Міжособистісна несумісність – взаємне неприйняття партнерів, що ґрунтується на протистоянні соціальних установок, ціннісних орієнтацій, інтересів, мотивів, характерів, темпераментів та інших індивідуально-психологічних характеристик. Це може призвести до емоційного конфлікту (психологічного антагонізму) – найскладнішої форми міжособистісного протиборства.

2. ДИНАМІКА МІЖОСОБИСТІСНОГО КОНФЛІКТУ ТА МЕТОДИ ВРЕГУЛЮВАННЯ

Динаміка конфлікту – закономірний процес розвитку конфліктної ситуації, що включає послідовні стадії виникнення, ескалації, кульмінації та завершення конфлікту [40].

Латентний період конфлікту – прихована фаза розвитку конфліктної ситуації, коли суперечності вже існують, але відкрито не виявляються. За дослідженнями, цей період у 6-8 разів довший від активної фази конфлікту.

Етапи розгортання міжособистісного конфлікту:

Усвідомлення цілей. Кожен учасник формулює власні інтереси та оцінює можливості їх задоволення. Наприклад, два менеджери української консалтингової компанії усвідомлюють, що претендують на одну посаду керівника відділу стратегічного розвитку.

Суперечка. Відбувається вербальний примус до співпраці при наявності взаємної неприязні. Менеджери починають на нарадах публічно критикувати підходи один одного до ведення проєктів, намагаючись продемонструвати керівництву свою перевагу.

Погрози. З'являються взаємні погрози та психологічний тиск з боку учасників. Один з менеджерів натякає колегам, що його конкурент не має достатньо досвіду для керівної посади, а інший погрожує подати скаргу на неетичну поведінку опонента.

Перехід до активних дій. Помилкове тлумачення дій опонентів призводить до ескалації конфлікту. Менеджери починають блокувати доступ один одному до важливих клієнтів, приховувати інформацію про потенційні проєкти та «забувати» запросити колеги на важливі зустрічі з керівництвом.

Залучення прихильників. Формування «груп підтримки», взаємне наклеювання негативних ярликів. Кожен з менеджерів намагається переконати колег з відділу у своїй правоті, створюючи неформальні коаліції підтримки та поширюючи негативну інформацію про конкурента.

Відкриті напади. Завдання взаємного збитку, при цьому будь-який менший збиток розглядається як перемогу. Менеджери починають активно саботувати проєкти один одного, «випадково» втрачають важливі документи конкурента, намагаються зірвати його презентації перед клієнтами.

Знищення/самознищення. Тотальна боротьба, коли програш опонента стає важливішим за власний успіх. Конфлікт досягає такого рівня, що обидва менеджери витрачають більше енергії на боротьбу один з одним, ніж на виконання своїх обов'язків, що може призвести до звільнення обох учасників або відмови керівництва призначати когось із них на керівну посаду.

Стратегії поведінки у конфлікті [10]**.**

Співробітництво – стратегія, орієнтована на пошук рішення, що задовольняє інтереси всіх сторін. Психологи в команді об'єднують різні терапевтичні підходи для комплексного лікування клієнта.

Суперництво – прагнення задовольнити власні інтереси на шкоду інтересам опонента. Юрист намагається виграти справу будь-якою ціною, не враховуючи інтереси клієнта опонента.

Уникнення – прагнення уникнути конфліктної ситуації, не задовольняючи ні власні інтереси, ні інтереси опонента. Менеджер ігнорує проблемні питання, сподіваючись, що вони вирішаться самі собою.

Пристосування – жертвування власними інтересами заради збереження відносин. Правоохоронець поступається колезі у спірному питанні, щоб не псувати робочу атмосферу.

Компроміс – взаємні поступки, часткове задоволення інтересів обох сторін. Дипломати знаходять середнє рішення, яке частково влаштовує всі сторони переговорів.

Методи врегулювання міжособистісних конфліктів.

Внутрішній аспект управління.

Стратегія партнерства. Орієнтація на врахування інтересів опонента, пошук точок збіжності. Психолог намагається зрозуміти позицію клієнта навіть у випадку незгоди з його поведінкою.

Стратегія натиску. Реалізація власних інтересів через нав'язування своєї позиції. Менеджер використовує службове становище для примушення підлеглих до виконання спірних рішень.

Зовнішній аспект управління.

Прогнозування конфлікту. Вивчення індивідуально-психологічних особливостей потенційних учасників, аналіз ранніх симптомів. Керівник юридичної фірми помічає зростання напруженості між адвокатами через розподіл справ.

Попередження конфлікту. Нейтралізація причин та чинників конфлікту через педагогічні (бесіди, переконання) та організаційні заходи (зміна умов взаємодії, тимчасова ізоляція). Дипломатичний керівник переводить конфліктуючих співробітників у різні департаменти.

Врегулювання конфлікту. Визнання реальності конфлікту та застосування технологій управління при обмеженні кількості учасників. Правоохоронний керівник організовує офіційну зустріч для обговорення спірних питань.

Вирішення конфлікту. Остаточне подолання суперечностей через вибір найбільш ефективного способу. Психологи досягають угоди щодо спільного протоколу роботи з клієнтами.

Метод формалізації конфлікту.

Структурований підхід до аналізу конфлікту через заповнення таблиці, що дозволяє систематизувати інформацію про позиції кожної сторони:

- **Проблема.** Чітке формулювання предмету спору;
- **Мета.** Бажаний результат для кожної сторони;
- **Перешкоди.** Що заважає досягненню мети;
- **Побоювання.** Страхи та ризики кожної сторони;
- **Сильні сторони.** Ресурси та переваги учасників;
- **Можливість підтримки.** Потенційні союзники;
- **Відсутня інформація.** Що потрібно з'ясувати;
- **Особисті потреби.** Що задовольняє участь у конфлікті;

- **Емоції.** Емоційний стан учасників;
- **Спільне.** Точки збіжності позицій.

Цей метод особливо ефективний для менеджерів при вирішенні корпоративних конфліктів та для дипломатів при підготовці до переговорів.

3. СПЕЦИФІКА ТА ТИПОЛОГІЯ СІМЕЙНИХ КОНФЛІКТІВ

Сімейний конфлікт – це зіткнення між членами сім'ї, викликане протиріччям їхніх потреб, інтересів, цілей або цінностей, що має особливу емоційну насиченість та може впливати на виконання основних функцій сім'ї.

Конфліктогенність – потенційна здатність певних сфер сімейного життя породжувати конфліктні ситуації через наявність структурних протиріч або проблемних зон взаємодії [17].

Особливий предмет сімейних конфлікту. Стосується інтимних сторін сімейного життя, особистих відносин, моральних цінностей. Конфлікт між подружжям щодо релігійного виховання дітей торкається глибинних світоглядних переконань.

Міжособистісний характер. Базуються на особистих відносинах з підвищеною морально-ціннісною основою (любов, довіра, взаємна відповідальність). Психолог, працюючи з сімейною парою, бачить, як професійні успіхи одного з партнерів можуть викликати ревнощі іншого.

Функціональна пов'язаність. Впливають на реалізацію основних функцій сім'ї (репродуктивної, виховної, економічної, психологічної підтримки). Конфлікт між батьками щодо методів виховання може порушити емоційний розвиток дитини.

Підвищена емоційність. Характеризуються високим рівнем емоційного напруження, можуть супроводжуватися сильними афективними реакціями. Юрист, який займається сімейним правом, часто спостерігає, як емоції заважають раціональному вирішенню майнових питань при розлученні.

Прискорена динаміка. Основні етапи конфлікту відбуваються швидше порівняно з іншими типами конфліктів через близькість відносин. Менеджер може помітити, як домашній конфлікт швидко впливає на професійну ефективність співробітника.

Специфічні форми протистояння. Включають докори, образи, сварки, емоційне відчуження, що відрізняється від форм конфлікту в інших сферах. Правоохоронець може засвідчувати, як сімейні конфлікти призводять до специфічних правопорушень.

Різноманітні форми вирішення. Від примирення та зміцнення відносин до розлучення та повного припинення контактів. Дипломат використовує навички переговорів для медіації у власних сімейних конфліктах.

Важкі соціальні наслідки. Особливо для дітей, можуть мати відтерміновані ефекти на їх психологічний розвиток та майбутні стосунки.

Основні сфери конфліктогенності у сім'ї.

Сфера міжособистісного спілкування. Проблеми взаєморозуміння, різні стилі комунікації, нездатність до емпатичного слухання. Психолог допомагає подружжю навчитися активного слухання для покращення взаємодії.

Сфера сімейної взаємодії. Потреби в любові, повазі, визнанні, підтримці. Менеджер може зіткнутися з ситуацією, коли кар'єрні досягнення не компенсують нестачу емоційної підтримки вдома.

Сфера рольових відносин. Розподіл обов'язків, відповідальності, прав між членами сім'ї. Юрист-жінка може конфліктувати з чоловіком щодо поєднання професійної кар'єри та материнських обов'язків.

Сфера комунікативних відносин. Рівень взаємної інформованості про особистісні особливості, плани, переживання партнера. Дипломат, який багато подорожує, може зіткнутися з проблемою емоційного відчуження від родини.

Класифікація сімейних конфліктів.

За суб'єктами взаємодії.

Подружні конфлікти. Між чоловіком та дружиною щодо різних аспектів сімейного життя.

Конфлікти між батьками і дітьми. Міжпоколінні суперечності, пов'язані з різними життєвими досвідами та цінностями.

Конфлікти між родичами. Взаємодія з розширеною сім'єю, втручання старшого покоління в життя молодої сім'ї.

За джерелом виникнення.

Ціннісні конфлікти. Розбіжності у фундаментальних переконаннях, життєвих пріоритетах. Конфлікт між подружжям, де один партнер цінує кар'єру, а інший – сімейний затишок.

Позиційні конфлікти. Боротьба за лідерство, статус, владу у сім'ї. Психолог може спостерігати, як обидва партнери претендують на роль головного рішення.

Сексуальні конфлікти. Проблеми інтимної сфери, різні потреби та очікування.

Емоційні конфлікти. Пов'язані з нездатністю задовольнити потреби в емоційній підтримці, розумінні, близькості.

Господарсько-економічні конфлікти. Розбіжності у фінансових питаннях, розподілі домашніх обов'язків.

За характером протікання.

Відкриті конфлікти. Явні суперечки, активне протистояння з вербалізацією претензій.

Приховані (латентні) конфлікти. Пасивне протистояння, емоційне відчуження, накопичення образ без відкритого вираження.

Типи порушень подружньої взаємодії.

Суперництво – відкрите конкурентне протистояння партнерів з нечітким розподілом ролей, постійними сварками, взаємними докорами та агресивними проявами. Юрист може зіткнутися з ситуацією, коли обидва партнери намагаються домінувати у вирішенні правових питань.

Псевдоспівробітництво – формальна рівноправність з елементами перебільшеної турботи, коли справжні причини конфліктів лежать у позасімейній сфері. Менеджер може приховувати професійні проблеми за надмірною увагою до побутових питань.

Ізоляція – емоційне відособлення партнерів при збереженні зовнішньої узгодженості, незацікавленість один в одному. Дипломат може підтримувати ідеальний імідж сім'ї назовні, приховуючи внутрішнє відчуження.

4. ПОДРУЖНІ КОНФЛІКТИ: ПРИЧИНИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВРЕГУЛЮВАННЯ

Подружній конфлікт – це активне протистояння між чоловіком та дружиною, викликане несумісністю їхніх потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій або рольових очікувань у рамках шлюбних відносин.

Кризовий період сім'ї – закономірний етап розвитку подружніх відносин, характерний підвищеною конфліктністю, переоцінкою стосунків та необхідністю адаптації до нових обставин життя [21].

Основні причини подружніх конфліктів.

Обмеження свободи – втручання у особистий простір, автономію та право на самовираження партнера. Психолог може зіткнутися з ситуацією, коли професійний розвиток одного з партнерів сприймається як загроза стабільності сім'ї.

Девіантна поведінка – відхилення від прийнятих у сім'ї норм поведінки одного з партнерів (алкоголізм, адиктивна поведінка, порушення подружньої вірності). Юрист може консультувати сім'ї, де професійний стрес призводить до деструктивних форм поведінки.

Протилежність інтересів – фундаментальні розбіжності у життєвих цілях, пріоритетах, способах проведення вільного часу. Менеджер, орієнтований на кар'єрний ріст, може конфліктувати з партнером, який цінує сімейний затишок.

Авторитарність – прагнення одного з партнерів до домінування, нав'язування власної волі, ігнорування думки іншого. Правоохоронець може переносити службову модель субординації на сімейні стосунки.

Матеріальні проблеми – фінансові труднощі, різні погляди на сімейний бюджет, нездатність забезпечити бажаний рівень життя. Дипломат може зіткнутися з проблемою нестабільних доходів через специфіку роботи.

Втручання родичів – надмірний вплив батьків, родичів на прийняття сімейних рішень, порушення меж подружньої автономії.

Сексуальна дисгармонія – невідповідність інтимних потреб, очікувань, різні погляди на сексуальність у шлюбі.

Кризові періоди подружнього життя [7]**.**

Перший період (перший рік): «Пізнавання». Адаптація до нової ролі, побутове притирання, формування спільних правил життя. Ризик розлучення – до 30%. Молодий психолог може зіткнутися з труднощами поєднання особистого життя та інтенсивного навчання.

Другий період (2-3 роки): «Поява дітей». Перерозподіл уваги та ресурсів, зміна ролей, підвищені навантаження на дружину. Юрист-жінка може відчувати конфлікт між материнськими обов'язками та професійними амбіціями.

Третій період (7-10 років): «Конфлікт одноманітності». «Насичення» один одним, потреба у нових враженнях, «кризи середнього віку». Менеджер може шукати нові виклики через професійну рутину, що впливає на сімейні стосунки.

Четвертий період (11-17 років): «Підлітковий період дітей». Зменшення батьківської ролі, поява нових авторитетів у дитини, переоцінка подружніх стосунків. Правоохоронець може відчувати загрозу втрати авторитету навіть у власній родині.

П'ятий період (18-24 роки): «Синдром порожнього гнізда. Відхід дітей з батьківського дому, необхідність перебудови відносин між подружжям. Дипломат може зіткнутися з кризою ідентичності після завершення активної батьківської ролі.

Шостий період (після 25 років): «Переосмислення життя». Вихід дітей з сім'ї, пенсійний вік, необхідність знаходження нових спільних інтересів та занять.

Типи проблемних сімей.

Кризова сім'я – гостре протистояння інтересів подружжя, непримиренні позиції, захоплення важливих сфер життєдіяльності. Подружжя

займає ворожі позиції, не погоджуючись на поступки. Психолог може діагностувати таку сім'ю як таку, що знаходиться на межі розпаду.

Конфліктна сім'я – існування сфер незбіжності інтересів, що породжує сильні та тривалі негативні емоційні стани, але шлюб зберігається завдяки компромісам та поступкам. Юрист може спостерігати, як професійні досягнення одного з партнерів викликають заздрість іншого, але пара знаходить способи співіснування.

Проблемна сім'я – загострення взаємин через постійні зовнішні труднощі (житлові проблеми, хвороба, фінансові труднощі), що завдають удару стабільності шлюбу. Менеджер може зіткнутися з ситуацією, коли втрата роботи одним з партнерів призводить до системної кризи у сім'ї.

Невротична сім'я – накопичення психологічних труднощів, підвищена тривожність, розлади сну, емоційна нестабільність, підвищена агресивність членів сім'ї. Правоохоронець може помічати, як професійний стрес впливає на психологічний стан всіх членів родини.

Стилі врегулювання подружніх конфліктів.

Неконструктивні стилі.

Лицемірство – давання обіцянок без наміру їх виконувати. Чоловік обіцяє дружині більше допомагати по господарству та приділяти увагу дітям, але продовжує весь вільний час проводити з друзями або за комп'ютерними іграми.

Відмова від серйозності – несприйняття проблеми як важливої, применшення її значення. Коли дружина скаржиться на відсутність романтики у стосунках, чоловік відповідає: «Ми ж не підлітки, щоб займатися цими дурницями», ігноруючи важливість емоційного зв'язку.

Ухилення від конфронтації – уникнення прямого обговорення проблем, відмовчування, фізичне уникнення. Дружина може затримуватися на роботі або йти до подруг, щоб не обговорювати з чоловіком проблеми у стосунках або фінансові питання.

Пристосовницька тактика – удавання згоди з партнером заради тимчасового спокою без справжнього вирішення проблеми. Чоловік погоджується з усіма вимогами дружини щодо розподілу домашніх обов'язків, але через кілька днів повертається до старих звичок.

Непрямий напад – атака на когось або щось дороге для партнера замість прямого обговорення проблеми. Замість розмови про нестачу уваги, дружина починає критикувати матір чоловіка або його захоплення футболом, намагаючись «дістати» його через близьких людей чи інтереси.

Удар «нижче пояса» – використання інтимних знань про партнера для завдання болю. Під час сварки дружина згадує невдачі чоловіка на роботі або його комплекси щодо зовнішності: «Не дивно, що тебе знову не підвищили – ти ж нічого не вмієш робити як слід!»

«Підкоп» – навмисне створення емоційної нестабільності, тривоги у партнера. Чоловік може робити двозначні коментарі про привабливих колег по роботі або «випадково» залишати відкритими повідомлення від жінок, викликаючи у дружини ревнощі та підозри.

Зрада – неприйняття сторони партнера у складній ситуації або приєднання до критики з боку інших. Коли теща критикує зятя за його зарплату або побутові звички, дружина замість захисту чоловіка погоджується з матір'ю або мовчить, залишаючи його самого захищатися від нападів.

Конструктивні стилі.

Планування обговорення – призначення спеціального часу для вирішення проблем без залучення сторонніх. Подружжя може встановити

щотижневу традицію «сімейної ради» в неділю ввечері, коли діти лягають спати, щоб спокійно обговорити накопичені проблеми та планувати майбутнє.

Чітке визначення предмета – концентрація на конкретній проблемі без переходу на особистості та минулі образи. Замість фрази «Ти завжди залишаєш брудний посуд», дружина каже: «Мене турбує, що сьогодні після вечері посуд залишився немитим, хоча ми домовлялися чергуватися».

Визначення меж поступок – розуміння кожним партнером глибини своїх переконань та готовності до компромісів. Чоловік може чітко окреслити, що не може поступитися принципами виховання дітей щодо дисципліни, але готовий на компроміси у виборі методів заохочення та дозвілля.

Конструктивне спілкування – використання «я-повідомлень», активне слухання, уникнення звинувачень та узагальнень. Дружина говорить: «Я відчуваю себе самотньо, коли ти весь вечір проводиш за телефоном» замість «Ти постійно ігноруєш мене заради своїх ігор».

Взаємна допомога – визначення способів підтримки один одного у вирішенні проблеми. Коли у дружини проблеми на роботі, чоловік пропонує взяти на себе більше домашніх справ на цей період, а дружина обіцяє не критикувати його за недосконале прибирання.

Оцінка результату – аналіз ефективності вирішення конфлікту, порівняння отриманих переваг з витратами. Через місяць після домовленостей про розподіл обов'язків подружжя обговорює, що працює добре, а що потребує коригування, чесно оцінюючи зміни у стосунках.

Тайм-аути – організація перерв у суперечці з заповненням їх приємною спільною діяльністю. Коли емоції зашкалюють під час суперечки про фінанси, подружжя домовляється зробити перерву, приготувати разом улюблену вечерю та повернутися до розмови наступного дня з «холодною головою».

Прийоми вирішення подружніх конфліктів.

Дистанціювання – тимчасове зменшення інтенсивності взаємодії для «охолодження» емоцій та переосмислення ситуації. Після гострої суперечки про витрати на ремонт квартири подружжя домовляється, що чоловік поїде на вихідні до батьків, а дружина – до сестри. Це дає їм час заспокоїтися та обдумати позиції один одного без тиску емоцій.

Відверта розмова – чесне обговорення проблем, почуттів, потреб без приховування та маніпуляцій. Дружина відкрито розповідає чоловікові: «Мене болить, що останнім часом ти не цікавишся моїми справами на роботі. Я відчуваю, ніби тобі байдуже, що зі мною відбувається», а чоловік чесно відповідає: «Я думав, що ти втомилася розповідати про роботу, бо завжди скаржишся. Не розумів, що тобі важливо ділитися зі мною».

Особливі знаки уваги – демонстрація любові та турботи через конкретні дії, подарунки, час, проведений разом. Після конфлікту через нестачу романтики чоловік несподівано організовує для дружини вечерю при свічках вдома, готує її улюблену страву та залишає листочки з компліментами по всьому дому. Дружина у відповідь купує йому квитки на футбольний матч його улюбленої команди та йде з ним, хоча раніше не цікавилася спортом.

Сімейні традиції – створення нових або відновлення існуючих традицій, що зміцнюють єдність сім'ї. Після серії конфліктів через відсутність спільного часу подружжя вирішує запровадити «день без гаджетів» щосуботи, коли вони разом готують, гуляють у парку або грають у настільні ігри. Також відновлюють традицію щорічної подорожі на місце їх першого побачення в річницю знайомства.

5. КОНФЛІКТИ МІЖ БАТЬКАМИ І ДІТЬМИ: ВІКОВІ ОСОБЛИВОСТІ

Міжпоколінний конфлікт – протиріччя між батьками та дітьми, викликане розбіжностями у життєвому досвіді, ціннісних орієнтаціях, способах сприйняття світу та методах вирішення життєвих завдань.

Вікова криза – закономірний перехідний період у розвитку дитини, що характеризується психологічною нестабільністю, зміною поведінкових патернів та підвищеною конфліктністю з оточуючими [10].

Деструктивне виховання – система виховних впливів, що порушує гармонійний розвиток особистості дитини через непослідовність, неадекватність або надмірність педагогічних дій батьків.

Основні чинники конфліктів між батьками і дітьми.

Тип внутрішньосімейних відносин.

Гармонійна сім'я характеризується психологічною рівновагою, чіткими ролями членів сім'ї, здатністю конструктивно вирішувати суперечності. Психолог може спостерігати, як діти з таких сімей краще адаптуються до навчання та соціальної взаємодії.

Дисгармонійна сім'я відзначається конфліктною взаємодією батьків, що створює атмосферу постійної напруженості та призводить до невротичних реакцій у дітей. Викладач може помітити, як батьківські конфлікти впливають на академічну успішність дитини.

Деструктивність сімейного виховання.

Розбіжності у підходах – суперечливі вимоги різних членів сім'ї створюють у дитини внутрішній конфлікт. Батько може вимагати дисципліни, тоді як мати виявляє надмірну поблажливість.

Непослідовність – зміна виховних стратегій без логічного обґрунтування створює у дитини відчуття нестабільності. Батько може застосовувати жорсткі правила вдома після стресової робочої зміни та бути поблажливим у спокійні дні.

Неадекватність вимог – вимоги, що не відповідають віковим можливостям та індивідуальним особливостям дитини.

Надмірна опіка – обмеження самостійності дитини, прийняття рішень за неї у питаннях, які вона здатна вирішити сама. Мати може надмірно контролювати дитину через побоювання щодо її безпеки у зв'язку зі специфікою роботи.

Завищені очікування – нереалістичні вимоги до досягнень дитини, що не враховують її індивідуальні здібності та інтереси.

Вікові кризи та їх особливості.

Криза першого року життя. Перехід від повної залежності до перших спроб самостійності. Формування базової довіри до світу. Психолог може консультувати молодих батьків щодо важливості емоційної стабільності у цей період.

Криза трьох років: «Я сам». Прагнення до автономії, негативізм, упертість, самовправство. Дитина активно відстоює право на власну думку та дії. Можна зіткнутися з труднощами, коли дитина відмовляється виконувати звичні режимні моменти.

Криза 6-7 років. Перехід до шкільного життя, зміна соціальної ситуації розвитку, поява нових обов'язків та відповідальності. Можна помітити, як дитина намагається «дорослішати», копіюючи поведінку батьків.

Передпідлітковий період (11-13 років). Початок статевого дозрівання, підвищена емоційна лабільність, критичне ставлення до авторитету

дорослих. Батьки можуть зіткнутися з тим, що дитина починає сумніватися у справедливості батьківських правил.

Підліткова криза (14-16 років). Формування ідентичності, прагнення до самостійності, конфлікт між дитячою залежністю та дорослою незалежністю. Батько може спостерігати, як підліток критично оцінює батьківську професію та життєві вибори.

Типові реакції дітей на конфліктні дії батьків.

Реакція опозиції – демонстративні дії негативного характеру, спрямовані на привернення уваги або вираження протесту. Дитина може демонстративно відмовлятися від виконання домашніх завдань.

Реакція відмови – пасивний опір вимогам батьків, ігнорування їхніх прохань та наказів. Підліток може «не чути» батьківських вказівок щодо режиму дня.

Реакція ізоляції – прагнення уникнути небажаних контактів, приховування інформації про своє життя. Дитина може перестати ділитися шкільними проблемами через страх критики.

Типи конфліктів підлітків з батьками.

Конфлікт нестабільності батьківського ставлення. Постійна зміна критеріїв оцінки дитини залежно від настрою батьків або зовнішніх обставин. Батько може по-різному реагувати на однакову поведінку дитини залежно від результатів своєї роботи.

Конфлікт надтурботи. Зайва опіка, надочікування, обмеження самостійності підлітка. Правоохоронець може надмірно контролювати дитину через професійні побоювання щодо її безпеки.

Конфлікт неповаги до прав на самостійність. Тотальний контроль, нехтування думкою підлітка, прийняття рішень за нього. Батьки можуть ігнорувати вибір дитини щодо майбутньої професії.

Конфлікт батьківського авторитету. Прагнення батьків зберегти домінуючу позицію за будь-яку ціну, нездатність визнати право дитини на власну думку. Батько може сприймати будь-яку критику з боку підлітка як загрозу своєму авторитету.

Напрями профілактики конфліктів з підлітками.

Підвищення педагогічної культури батьків. Вивчення вікових психологічних особливостей дітей, методів ефективного спілкування, способів підтримки емоційного благополуччя. Психолог може організувати групи підтримки для батьків підлітків.

Організація сім'ї на колективних засадах. Залучення дітей до виконання трудових обов'язків разом з дорослими, створення традицій взаємодопомоги, спільних захоплень. Батьки можуть залучати дітей до обговорення етичних питань професії.

Узгодженість виховних впливів. Підкріплення словесних вимог конкретними діями, створення виховного середовища. Менеджер може демонструвати дитині важливість планування через власний приклад.

Емпатійний інтерес. Справжня зацікавленість внутрішнім світом дитини, її проблемами, інтересами, переживаннями без оціночних суджень. Правоохоронець може вивчати захоплення дитини, навіть якщо вони здаються йому незрозумілими.

Розвиток комунікативних навичок Навчання активному слуханню, використанню «я-повідомлень», вираженню емоцій конструктивним способом. Дипломат може застосовувати професійні навички переговорів у спілкуванні з підлітком.

Особливості роботи з різними віковими групами.

Дошкільнята (3-6 років). Використання ігрових методів, казкотерапії, художньої творчості для вираження емоцій. Психолог може навчати батьків «активному слуханню» дитячих фантазій та переживань.

Молодші школярі (7-10 років). Підтримка навчальної мотивації, формування відповідальності, поступове розширення самостійності. Менеджер може залучати дитину до планування сімейних справ відповідно до її можливостей.

Підлітки (11-16 років). Повага до потреби в автономії, підтримка процесу самовизначення, надання можливості для відповідального вибору. Юрист може обговорювати з підлітком етичні дилеми, допомагаючи формувати власну систему цінностей.

ВИСНОВКИ. Міжособистісні та сімейні конфлікти є складними багатофакторними явищами, що вимагають комплексного підходу до розуміння та врегулювання. Їх ефективне вирішення залежить від здатності учасників усвідомлювати психологічні механізми конфлікту, обирати конструктивні стратегії взаємодії та враховувати індивідуальні особливості кожної ситуації.

Для сучасних фахівців різних галузей розуміння природи цих конфліктів є не лише теоретичним знанням, але й практичною необхідністю, що дозволяє ефективніше працювати з людьми, будувати гармонійні професійні та особисті стосунки, а також допомагати іншим у вирішенні конфліктних ситуацій.

Успішне врегулювання міжособистісних та сімейних конфліктів сприяє особистісному зростанню учасників, зміцненню стосунків та створенню більш гармонійного соціального середовища.

ТЕМА №7. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ТРУДОВІ КОНФЛІКТИ

1. Соціально-психологічна характеристика організаційних конфліктів.
2. Специфіка та класифікація трудових конфліктів.
3. Вертикальні та горизонтальні конфлікти в організації.
4. Управління конфліктами в організації.
5. Профілактика організаційної конфліктності.

1. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ

Організаційний конфлікт – це складне багатовимірне соціально-психологічне явище, яке виникає внаслідок суперечностей у цілях, інтересах, позиціях, поглядах чи діях між співробітниками, групами або структурними підрозділами організації в процесі їхньої спільної діяльності [14].

В сучасних організаціях керівники витрачають багато часу на врегулювання різноманітних конфліктних ситуацій. Це не свідчить про неефективність управління, а підтверджує невід'ємність конфліктів від організаційного функціонування.

Організація як соціальна група об'єднує людей на основі загальної мети, при цьому їхня діяльність свідомо координується і спрямовується на досягнення цієї мети. *Основні ознаки організації* включають: об'єднання не менше двох осіб, наявність загальної мети, спільну діяльність та чітку структуру з розподілом прав, обов'язків і ролей. Навіть невелика юридична консультація має організаційну структуру з розподілом на спеціалізації – сімейне право, корпоративне право, кримінальний захист, де кожен напрямок має специфічні функції для досягнення спільної мети надання якісних правових послуг.

Внутрішнє середовище організації відображає її функціональну структуру, цілі і завдання, ресурси, технології і комунікації. ***Зовнішнє середовище*** охоплює чинники соціальних умов навколишнього середовища. Критично важливо розуміти, що конфлікти можуть виникати на межі цих середовищ. Наприклад, медична клініка у своєму внутрішньому середовищі має лікарів різних спеціальностей, медсестр, адміністраторів, а її зовнішнє середовище включає пацієнтів, страхові компанії, постачальників медичного обладнання та Міністерство охорони здоров'я.

Генеза та структура організаційних конфліктів

Організаційні конфлікти виникають внаслідок **об'єктивних протиріч** (недосконаліть організаційної структури, обмеженість ресурсів, недостатня регламентація повноважень) та **суб'єктивних протиріч** (індивідуально-психологічні особливості працівників, відмінності у ціннісних орієнтаціях, мотивації). В банківській установі може виникнути конфлікт між відділом ризик-менеджменту, який наполягає на обережній кредитній політиці, та відділом продажів, зацікавленим у збільшенні обсягів кредитування.

Структура організаційного конфлікту включає:

- **Суб'єкти конфлікту** – окремі працівники, групи, підрозділи;
- **Об'єкт конфлікту** – матеріальні чи нематеріальні цінності, щодо яких виникає протиріччя;
- **Предмет конфлікту** – конкретне протиріччя, через яке виникає зіткнення;
- **Конфліктогени** – слова, дії або бездіяльність, що сприяють ескалації конфлікту;
- **Інцидент** – конкретна ситуація, яка запускає відкрите протистояння.

В рекламній агенції конфлікт між відділом креативу та клієнт-сервісом може мати такі компоненти: суб'єкти – структурні підрозділи, об'єкт – нова рекламна кампанія, предмет – розбіжності щодо термінів реалізації, конфліктогени – критичні висловлювання про професійність колег, інцидент – зрив термінів презентації клієнту.

Типи організаційних конфліктів за функціональним критерієм. За типом функціональної системи організаційні конфлікти поділяються на:

Структурні конфлікти пов'язані з недосконалістю організаційної структури. Прикладом може бути ситуація в державній установі, коли кілька відділів відповідають за одну функцію, що призводить до дублювання роботи та суперечок щодо повноважень.

Інформаційні конфлікти виникають через недостатню або викривлену інформацію. В освітній установі такий конфлікт може виникнути між викладачами та адміністрацією через неповне інформування про зміни в навчальних планах.

Ціннісні конфлікти зумовлені різними цінностями та культурними нормами. В міжнародній компанії з офісом в Україні може виникнути конфлікт через різне розуміння балансу роботи та особистого життя між українськими та західними співробітниками.

Рольові конфлікти виникають через неузгодженість або нечіткість ролей. В журналістській редакції може виникнути конфлікт, коли журналіст не розуміє, чи повинен він лише писати статті, чи також займатися їх просуванням у соціальних мережах [16].

Психологічні механізми розвитку конфліктів

Фундаментальна помилка атрибуції полягає в тенденції пояснювати власну поведінку ситуативними чинниками, а поведінку опонентів – їхніми особистісними рисами. Керівник юридичного відділу може вважати, що запізнився на нараду через об'єктивні обставини, а запізнення підлеглого пояснювати його безвідповідальністю.

Конфлікти раціонального типу характеризуються тим, що учасники враховують співвідношення можливого виграшу і витрат, шансів на перемогу і поразку. **Конфлікти ірраціонального типу** пов'язані зі станом афекту, гніву, паніки. В фінансовій установі раціональний конфлікт може виникнути між філіями щодо розподілу бюджету, а ірраціональний – коли співробітники спонтанно відмовляються працювати через раптове скасування додаткових виплат.

Функції організаційних конфліктів

Конструктивні функції включають:

- **Інформаційно-пізнавальну** (виявлення проблем та суперечностей);
- **Інноваційну** (стимулювання змін та розвитку);
- **Інтеграційну** (згуртування групи);
- **Комунікативну** (встановлення нових зв'язків).

Деструктивні функції включають:

- **Дезінтеграційну** (руйнування співпраці);
- **Стресогенну** (погіршення психологічного стану);
- **Дисфункціональну** (зниження ефективності).

В медіа-компанії конфлікт між досвідченими журналістами та молодими блогерами може мати конструктивний характер, якщо призведе до перегляду застарілих практик та впровадження нових форматів контенту, або деструктивний – якщо спричинить формування ворогуючих угруповань.

2. СПЕЦИФІКА ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ

Трудовий конфлікт – це особливий вид організаційного конфлікту, що виникає у сфері соціально-трудових відносин між працівниками та роботодавцями з приводу умов праці, її оплати, організації, прав та обов'язків сторін трудового договору.

Дослідження Міжнародної організації праці свідчать, що близько 60% усіх організаційних конфліктів мають трудовий характер. Важливо розуміти, що трудові конфлікти мають юридичну регламентацію нормами трудового права та спеціальні процедури вирішення.

Психологічна природа трудових конфліктів. З боку працівників ключовими психологічними чинниками виступають потреби в справедливій винагороді, безпечних умовах праці, професійній самореалізації, повазі та визнанні, балансі роботи та особистого життя. З боку роботодавців значущими є прагнення до ефективного використання трудових ресурсів, забезпечення керованості персоналу, підвищення продуктивності праці.

В мережі супермаркетів може виникнути конфлікт, коли касири вимагають перегляду графіку роботи через відсутність можливості планувати особисте життя, тоді як адміністрація наполягає на гнучкості розкладу для забезпечення максимальної кількості персоналу в години пік.

Предмети трудових конфліктів. Залежно від сфери взаємодії визначають три предмети конфлікту:

Умови праці (технологія, нормування, режим, безпека). В українському виробничому підприємстві може виникнути конфлікт через застаріле обладнання, що не дозволяє досягти встановлених норм виробітку.

Система розподілу ресурсів (виплата заробітної плати, розподіл прибутку, участь у управлінні). В консалтинговій компанії може виникнути конфлікт, коли аналітики дізналися про 20% різницю в оплаті за схожий обсяг роботи між відділами.

Виконання раніше прийнятих домовленостей (взаємні розрахунки, погашення боргів). В транспортній компанії може виникнути конфлікт через невиконання обіцянки керівництва про підвищення тарифних ставок водіям.

Класифікація трудових конфліктів [17]

За суб'єктним складом:

- **Індивідуальні** – між окремим працівником та роботодавцем;
- **Колективні** – між групою працівників, профспілкою та роботодавцем.

За правовою підставою:

- **Конфлікти права** – порушення існуючих правових норм;
- **Конфлікти інтересів** – встановлення нових умов праці.

За тривалістю:

- **Короткочасні** (кілька годин до кількох днів);
- **Середньої тривалості** (тижні-місяці);
- **Затяжні** (місяці-роки).

За інтенсивністю:

- **Латентні** (приховані);
- **Помірні** (обмежені діловими рамками);
- **Гострі** (з сильними емоційними проявами).

Індивідуальний трудовий конфлікт виникає між конкретним найманим працівником та працедавцем. Предметом є індивідуальне право на працю та умови його реалізації. В юридичній фірмі може виникнути

індивідуальний конфлікт, коли молодшого юриста без його згоди перевели до іншого відділу з меншими перспективами кар'єрного зростання.

Індивідуальні конфлікти поділяються на:

- **Непозовного характеру** – з питань встановлення нових умов праці;
- **Позовного характеру** – з питань застосування чинних норм.

Колективний трудовий конфлікт – це неврегульовані розбіжності між працівниками та працедавцями з приводу встановлення і зміни умов праці, виконання колективних договорів. В портовому господарстві може виникнути колективний конфлікт між профспілкою докерів та адміністрацією щодо підвищення тарифних ставок.

Основні причини колективних конфліктів:

- Затримка виплати заробітної плати;
- Відсутність індексації через інфляцію;
- Незадоволеність розміром оплати;
- Порушення трудового законодавства;
- Погіршення охорони праці;
- Недоліки інформаційного зв'язку.

3. ВЕРТИКАЛЬНІ ТА ГОРИЗОНТАЛЬНІ КОНФЛІКТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Вертикальні конфлікти виникають між суб'єктами різних ієрархічних рівнів управління – між керівником і підлеглим. ***Горизонтальні конфлікти*** виникають між суб'єктами одного ієрархічного рівня.

Особливості вертикальних конфліктів. Вертикальні конфлікти мають специфічну асиметричну структуру, оскільки сторони мають різний статус, владні повноваження та ресурси. В банківській установі вертикальний конфлікт може виникнути між керівником відділу кредитування та його підлеглими через зміну нормативів роботи.

Типові причини вертикальних конфліктів:

- Неузгодженість рішень керівництва з реальними можливостями виконання;
- Порушення принципу справедливості при розподілі ресурсів;
- Авторитарний стиль управління;
- Недостатня компетентність керівника;
- Перевищення службових повноважень.

У дипломатичних установах вертикальні конфлікти можуть виникати через розбіжності між послом та радниками щодо стратегії переговорів або інтерпретації міжнародних угод.

Особливості горизонтальних конфліктів. Горизонтальні конфлікти характеризуються рівністю статусів учасників, що створює інші динамічні патерни. В освітній установі горизонтальний конфлікт може виникнути між викладачами різних кафедр щодо розподілу аудиторного фонду або навчального навантаження.

Типові причини горизонтальних конфліктів:

- Конкуренція за обмежені ресурси;
- Неузгодженість функцій та повноважень;
- Міжособистісна несумісність;
- Різні професійні підходи та методи;
- Статусні амбіції.

Міжгрупові конфлікти можуть виникати:

- Між структурними підрозділами;

- Між групами співробітників одного підрозділу;
- Між керівництвом організації і персоналом;
- Між адміністрацією і профспілками.

В лікарні може виникнути міжгруповий конфлікт між лікарями різних спеціальностей щодо пріоритетності використання діагностичного обладнання або між адміністрацією та медичним персоналом щодо норм навантаження на лікаря.

Конфлікти типу «особа-група». Такі конфлікти виникають між окремою особою та групою і можуть бути двох типів:

- Між керівником і колективом підрозділу;
- Між рядовим співробітником і колективом.

В ІТ-компанії може виникнути конфлікт між новим технічним директором та усталеною командою розробників через запровадження нових методологій розробки, які команда вважає неефективними.

4. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Управління конфліктами – це цілеспрямований вплив на конфліктну взаємодію з метою мінімізації її деструктивних наслідків та максимізації конструктивного потенціалу для розвитку організації. Ефективне управління конфліктами підвищує продуктивність організації, знижує плинність кадрів та покращує інноваційний потенціал.

Стадії управління конфліктом

1. **Сприйняття конфлікту і первинна оцінка ситуації.**
2. **Дослідження конфлікту і пошук його причин.**
3. **Пошук шляхів вирішення конфлікту.**
4. **Здійснення організаційних заходів.**

В компанії керівник відділу продажів повинен правильно розпізнати, чи є критичні зауваження відділу якості щодо маркетингових матеріалів особистою атакою, чи йдеться про дотримання регуляторних вимог до реклами лікарських засобів.

Методи управління конфліктами [14]

Діагностика конфліктів передбачає систематичне вивчення причин, суб'єктів, об'єктів, динаміки та потенційних наслідків. Методи включають спостереження, опитування, соціометрію, аналіз документів, психологічне тестування.

Попередження конфлікту – діяльність, спрямована на недопущення виникнення конфлікту на основі прогнозування. Керівництво банку може впровадити систему справедливого розподілу клієнтів між кредитними спеціалістами, щоб запобігти переростанню конкуренції у відкритий конфлікт.

Стимулювання конфлікту виправдане щодо конструктивних конфліктів через винесення проблемного питання на обговорення, критику ситуації на нараді. Генеральний директор страхової компанії може стимулювати дискусію про ефективність певних відділів для пошуку нових підходів.

Врегулювання конфлікту включає етапи:

1. Визнання реальності конфлікту сторонами.
2. Легітимізація – угода про дотримання правил взаємодії.
3. Інституціалізація – створення органів для врегулювання.

Вирішення конфлікту може бути повним (усунення всіх причин) або неповним (часткове усунення причин).

Стратегії вирішення конфліктів. Модель Кеннета Томаса та Ральфа Кілманна включає п'ять стратегій:

Конкуренція – задоволення власних інтересів за рахунок опонента. Керівник проєкту в ІТ-компанії може використовувати цю стратегію в критичній ситуації для швидкого прийняття рішення.

Пристосування – поступка власними інтересами. Ефективна, коли питання не є принциповим, а збереження добрих стосунків важливіше.

Уникнення – ігнорування або відкладання вирішення. Доцільне, коли конфлікт може вирішитися сам по собі.

Компроміс – взаємні поступки сторін. Ефективний при рівному статусі учасників.

Співпраця – пошук рішення, яке задовольняє всі сторони. Найбільш ефективна для інноваційних рішень складних проблем.

Медіація – структурований процес, під час якого нейтральна третя сторона допомагає сторонам досягти взаємоприйнятного рішення. Основні принципи: добровільність, конфіденційність, нейтральність, рівноправність сторін.

Дослідження демонструють успішність медіації в організаційних конфліктах. В рекламній агенції медіатор може допомогти двом ключовим менеджерам знайти компромісне рішення щодо розподілу ресурсів для різних проєктів.

Роль керівника в управлінні конфліктами

Ефективний керівник повинен володіти конфліктологічними компетенціями:

- Здатність діагностувати причини та динаміку конфліктів;
- Навички активного слухання та емпатії;
- Вміння управляти власними емоціями;
- Здатність до фасилітації групової взаємодії;

Керівники з високим емоційним інтелектом ефективніше управляють конфліктами.

Методи впливу та маніпулювання

Маніпулювання характеризується:

- Результат зачіпає інтереси керівника;
- Приховується небажана інформація;
- Об’єкт впливу не має вільного вибору.

Вплив характеризується:

- Результат не стосується особистих інтересів керівника;
- Надається повна інформація;
- Об’єкт має свободу вибору.

Організаційні інструменти управління

- **Інтегративні структури** (крос-функціональні команди);
- **Процедури оскарження рішень;**
- **Внутрішні служби медіації;**
- **Омбудсмени** (уповноважені з вирішення конфліктів);
- **Етичні комітети.**

Комплексна система управління конфліктами знижує витрати на вирішення спорів.

5. ПРОФІЛАКТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КОНФЛІКТНОСТІ

Профілактика організаційних конфліктів спрямована на створення таких умов, які мінімізують ймовірність виникнення деструктивних конфліктів та сприяють конструктивному вирішенню неминучих протиріч.

Основні напрями профілактики [17]

Вдосконалення організаційної структури включає чіткий розподіл повноважень та відповідальності. В освітній установі директор може чітко розмежувати повноваження викладачів різних кафедр та встановити єдині критерії оцінки роботи.

Оптимізація системи управління передбачає справедливий розподіл ресурсів та прозору систему винагороди. В рекламній агенції прозорість критеріїв преміювання та заробітних плат може суттєво знизити ризик конфліктів.

Покращення соціально-психологічного клімату через формування корпоративної культури співпраці. Організації з культурою співпраці стикаються з деструктивними конфліктами рідше.

Розвиток конфліктологічної компетентності співробітників через тренінги та навчання.

Створення рекреаційного середовища праці

Чинники матеріального середовища, які зменшують ймовірність конфліктів:

- Зручне планування робочих приміщень;
- Оптимальні характеристики повітряного середовища та освітленості;
- Колірне оформлення в спокійних тонах;
- Наявність кімнатних рослин;
- Відсутність дратівливих шумів;
- Кімнати психологічного розвантаження;
- Спортивні зони.

Сучасна IT-компанія може створити комфортний офіс з різними зонами для роботи, кімнатами відпочинку, спортивним залом та просторами для медитації.

Справедливий розподіл ресурсів. Типовою причиною конфліктів є недолік матеріальних ресурсів та їх несправедливий розподіл. Якщо дефіцитні ресурси розподіляти справедливо і гласно, кількість конфліктів помітно зменшиться. В медіа-компанії відкритий доступ до критеріїв преміювання може суттєво знизити ризик конфліктів.

Структурні методи профілактики

Роз'яснення вимог до діяльності – пояснення процедур, правил, системи повноважень та очікуваних результатів. В медичному закладі чітке роз'яснення протоколів лікування та меж відповідальності різних фахівців може запобігти багатьом конфліктам.

Координаційні та інтеграційні механізми – встановлення ієрархії повноважень та упорядкування взаємодії. При виникненні розбіжностей між підлеглими можна звернутися до спільного керівника.

Загальноорганізаційні цілі – спрямування зусиль всіх учасників на досягнення спільної мети. В роздрібній мережі система бонусів, яка враховує не лише індивідуальні показники, але й загальні результати, може мінімізувати конкуренцію між продавцями.

Система винагород – винагородження працівників, які допомагають іншим групам та сприяють комплексному вирішенню проблем.

Розробка нормативних процедур. Створення чітких процедур для типових передконфліктних ситуацій допомагає попередити їх перетворення у відкриті конфлікти. В технологічній компанії HR-менеджер може розробити процедуру розгляду скарг, систему оцінки ефективності та програми професійного розвитку.

Підготовка компетентних керівників

Розвиток управлінських компетенцій включає:

- Навички діагностики конфліктних ситуацій;
- Техніки ефективної комунікації;
- Методи управління емоціями;
- Стратегії вирішення конфліктів;
- Культурну та гендерну чутливість.

Раннє виявлення конфліктних ситуацій

Соціальна напруженість у колективі є сигналом потенційного конфлікту. Існують різні підходи до її розуміння:

- Усвідомлення порушень принципу соціальної справедливості;
- Суперечність між об'єктивним характером відносин та суб'єктивною поведінкою;
- Порушення нормальних відносин та неадекватне функціонування учасників.

Ознаки назріваючого конфлікту

Можливі форми прояву конфліктної ситуації:

- Стихійні міні-збори та неформальні бесіди;
- Збільшення кількості неявок на роботу;
- Зниження продуктивності праці;
- Збільшення числа локальних конфліктів;
- Підвищене емоційно-психологічне тло;
- Масові звільнення за власним бажанням;
- Розповсюдження чуток;
- Колективне невиконання вказівок керівництва;
- Стихійні мітинги та страйки;

На виробничому підприємстві початок конфлікту може проявлятися через часті перекури працівників, на яких обговорюються непопулярні рішення керівництва, та зменшення виробітку на окремих ділянках.

Чинники соціальної напруженості

Внутрішні чинники:

- Невиконання керівництвом обіцянок;
- Порушення режиму виробництва;
- Неможливість заробити достатньо;
- Відсутність турботи про поліпшення умов праці;
- Конфронтація через несправедливий розподіл благ;
- Упровадження змін без урахування інтересів працівників;
- Підбурювальна діяльність неформальних лідерів.

Зовнішні чинники:

- Дестабілізація обстановки в країні;
- Дефіцит товарів першої необхідності;
- Зменшення соціальних пільг;
- Зниження правового захисту;
- Зниження престижу чесної праці.

Коефіцієнт соціальної напруженості. Для оцінки напруженості можна використовувати коефіцієнт, що враховує чинники невдоволеності та кількість факторів, які викликають незадоволеність у більшої частини колективу. На підприємстві анкетування може виявити критичні показники невдоволеності системою преміювання, умовами праці та комунікацією з керівництвом.

Профілактичні заходи для HR-служб

Необхідні напрями діяльності кадрових служб:

- Забезпечення сприятливих умов життєдіяльності працівників;
- Справедливий та відкритий розподіл ресурсів;
- Розробка процедур вирішення передконфліктних ситуацій;
- Створення рекреаційного середовища;
- Оптимізація організаційної структури;
- Збалансованість робочих місць;
- Підготовка компетентних менеджерів.

Культурні та гендерні аспекти. В культурах з високою дистанцією влади віддається перевага авторитарним методам вирішення конфліктів, тоді як у культурах з низькою дистанцією влади переважають консенсусні підходи. Жінки-керівники частіше застосовують стратегії співробітництва та компромісу, тоді як чоловіки більш схильні до конкуренції, хоча ці відмінності модеруються організаційною культурою. В міжнародній компанії з офісами в різних країнах єдиний підхід може бути неефективним: відкрите обговорення проблем може працювати в західній культурі, але не працювати в азійській, де важливіше зберегти статус та ієрархію.

Технології регулювання конфліктів

Інформаційні технології: Ліквідація дефіциту інформації; Виключення помилкової інформації; Усунення чуток.

Комунікативні технології: Організація спілкування між конфліктуючими сторонами; Забезпечення ефективної комунікації.

Соціально-психологічні технології: Робота з неформальними лідерами; Зниження соціальної напруженості; Зміцнення психологічного клімату.

Організаційні технології: Вирішення кадрових питань; Методи заохочення та покарання; Зміна умов взаємодії співробітників.

Психологічна допомога учасникам конфліктів. Методи психологічної допомоги включають: **Індивідуальне консультування** (робота з емоціями, стресом, тривогою); **Групові сесії** (відновлення комунікації, прояснення очікувань); **Тренінги** з розвитку навичок управління емоціями; **Коучинг керівників** з питань трудових відносин. Інтеграція психологічної допомоги підвищує задоволеність результатами та знижує ймовірність відновлення конфлікту.

ВИСНОВКИ. Організаційні та трудові конфлікти є невід'ємною частиною функціонування будь-якої організації. При правильному управлінні вони можуть стати потужним інструментом для виявлення проблем, стимулювання інновацій та покращення умов праці.

Ефективне управління конфліктами вимагає від керівників глибокого розуміння їх природи, причин, динаміки та наслідків, а також володіння широким спектром юридичних та психологічних інструментів для попередження та конструктивного вирішення.

Розуміння механізмів організаційних та трудових конфліктів є критично важливою професійною компетенцією, що дозволяє ефективно функціонувати в сучасному динамічному професійному середовищі.

ТЕМА №8. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

1. Теоретичні підходи до управління конфліктами.
2. Діагностика конфліктних ситуацій.
3. Стратегії управління конфліктами: превентивні та реактивні.
4. Алгоритм втручання в конфліктну ситуацію.
5. Критерії ефективності управління конфліктами.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Управління конфліктами – це цілеспрямована діяльність щодо передбачення, попередження, регулювання та вирішення конфліктних ситуацій з метою мінімізації їх негативних наслідків та максимізації конструктивного потенціалу.

Конфліктна компетентність – це інтегральна здатність особистості ефективно діяти в конфліктних ситуаціях, яка включає знання про природу конфлікту, уміння діагностувати конфліктні ситуації, володіння стратегіями та тактиками поведінки в конфлікті.

Розуміння природи конфліктів формувалося протягом століть, проте системний підхід до управління ними розвинувся лише в XX столітті. Нагадаємо, що сучасна конфліктологія базується на кількох фундаментальних теоретичних підходах, кожен з яких пропонує власне бачення причин виникнення конфліктів та способів їх врегулювання.

Структурно-функціональний підхід розглядає конфлікт як дисфункцію соціальної системи, що потребує усунення для відновлення стабільності. Представники цього напряму, зокрема Толкотт Парсонс, вважали конфлікт патологією, яка порушує рівновагу системи [17]. У практичному аспекті цей підхід орієнтує на швидке відновлення порядку через структурні зміни або примусове припинення протистояння. Для психологів-консультантів це означає фокус на відновленні функціонування сім'ї або колективу, для юристів – застосування правових механізмів припинення спору, для менеджерів – реорганізацію робочих процесів.

Конфліктологічний підхід визнає конфлікт природним і навіть корисним явищем соціального життя. Георг Зіммель, один з основоположників цього напряму, доводив, що конфлікт виконує інтегративну функцію, сприяючи консолідації груп та прояснення відносин між ними. Ральф Дарендорф розвинув ці ідеї, запропонувавши концепцію інституціоналізації конфлікту через створення спеціальних механізмів його врегулювання [17]. Сучасний приклад такого підходу – створення в університетах служб медіації для вирішення конфліктів між здобувачами та викладачами, що дозволяє не лише розв'язувати спори, але й покращувати освітнє середовище.

Системний підхід розглядає конфлікт як елемент складної системи взаємодій, де зміна одного компонента впливає на всі інші. Цей підхід особливо важливий для дипломатів та міжнародних аналітиків, оскільки дозволяє враховувати багаторівневі наслідки конфліктів. Наприклад, торговельний спір між двома країнами може вплинути на регіональну безпеку, міграційні процеси та екологічну ситуацію. Системний підхід вимагає від фахівця аналізу всіх взаємозв'язків та можливих наслідків втручання.

Психологічний підхід зосереджується на індивідуальних та групових психологічних процесах, що лежать в основі конфліктної поведінки. Курт Левін розробив теорію поля, згідно з якою поведінка людини залежить від взаємодії особистості та психологічного середовища. Для практикуючих психологів це означає необхідність аналізу мотивації, емоційного стану, когнітивних

упереджень та особистісних особливостей учасників конфлікту. Сучасні дослідження нейропсихології показують, що в конфліктних ситуаціях активізується лімбічна система мозку, що може блокувати раціональне мислення, тому важливо створювати умови для зниження емоційного напруження.

Комунікативний підхід підкреслює роль спілкування в виникненні та розвитку конфліктів. Пол Вацлавік у своїх дослідженнях показав, що неможливо не спілкуватися, і будь-яка комунікація має як змістовий, так і аспект відносин. Конфлікти часто виникають через непорозуміння на рівні відносин, навіть коли немає суттєвих розбіжностей щодо змісту [13]. Для правоохоронців це означає важливість не лише з'ясування фактів, але й аналізу комунікативних патернів між сторонами спору.

Інтегративний підхід поєднує елементи різних теорій та орієнтується на пошук взаємовигідних рішень. Роджер Фішер та Вільям Юрі у своїй роботі «Як досягти згоди без поступок» запропонували метод принципових переговорів, який передбачає розділення людей та проблем, фокус на інтересах замість позицій, генерування множинних варіантів та використання об'єктивних критеріїв [34]. Підхід особливо ефективний у бізнес-середовищі, де важливо зберігати довгострокові партнерські відносини.

Сучасна практика управління конфліктами часто поєднує елементи різних підходів залежно від специфіки ситуації. Наприклад, у сімейних конфліктах психологічний та комунікативний підходи можуть бути провідними, тоді як у організаційних конфліктах доцільніше застосовувати системний та структурно-функціональний підходи.

2. ДІАГНОСТИКА КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ

Діагностика конфлікту – це системний процес збору, аналізу та інтерпретації інформації про конфліктну ситуацію з метою визначення її природи, причин, стадії розвитку та прогнозування можливих наслідків.

Ефективна діагностика конфліктної ситуації є основою для вибору адекватної стратегії втручання. Цей процес вимагає від фахівця володіння спеціальними знаннями та навичками, здатності об'єктивно аналізувати складні соціальні взаємодії та прогнозувати їх розвиток.

Структурна діагностика передбачає аналіз формальних та неформальних елементів системи, в якій розгортається конфлікт. Для юриста це може означати вивчення договірних відносин, корпоративної структури, розподілу повноважень. У сімейній терапії структурна діагностика включає аналіз ролей, правил, меж та ієрархії в родині. Правоохоронець при розслідуванні групового конфлікту аналізує формальну та неформальну структуру організації, канали комунікації, розподіл ресурсів.

Важливим елементом структурної діагностики є **картування конфлікту** – візуальне представлення всіх учасників конфлікту, їх взаємозв'язків та позицій. Спеціалізований інструмент візуального представлення всіх елементів конфліктної ситуації дозволяє системно проаналізувати учасників конфлікту, їх взаємозв'язки, позиції, інтереси та ступінь впливу на ситуацію. Метод особливо ефективний при роботі зі складними багатосторонніми конфліктами, де традиційний лінійний аналіз може не врахувати всіх важливих зв'язків та залежностей.

Процес картування починається з ***ідентифікації всіх учасників конфлікту***, включаючи як безпосередніх сторін протистояння, так і непрямих учасників, що можуть впливати на ситуацію або бути до неї дотичними.

Розрізняють *первинних учасників*, які мають безпосередній інтерес у результаті конфлікту, *вторинних учасників*, що можуть підтримувати одну із сторін або виступати посередниками, та *третинних учасників*, що можуть бути залучені до конфлікту в майбутньому або зазнати його непрямого впливу [10].

Наступним кроком є ***аналіз взаємозв'язків між учасниками***, що включає *формальні відносини*, що визначаються посадовими інструкціями, договорами або правовими нормами, *неформальні стосунки*, засновані на особистих симпатіях, родинних зв'язках або спільних інтересах, *ситуативні альянси,* що формуються навколо конкретних питань, та *історичні зв'язки*, що можуть впливати на поточну ситуацію.

Картування передбачає також ***аналіз позицій кожного учасника*** – їх публічно декларованих вимог та пропозицій, справжніх інтересів та потреб, що можуть приховуватися за позиціями, ресурсів та можливостей впливу, якими володіє кожен учасник, та обмежень, що можуть стримувати їх дії. Важливим елементом є *оцінка ступеня впливовості* кожного учасника на розвиток конфліктної ситуації та його готовності до компромісів.

Ефективне картування вимагає використання різних джерел інформації та методів верифікації даних, оскільки учасники конфлікту можуть приховувати деякі зв'язки або спотворювати інформацію про свої справжні мотиви та можливості. Дипломати при аналізі міжнародних конфліктів використовують відкриті джерела інформації, дипломатичні канали, аналітичні звіти міжнародних організацій та неформальні контакти для створення повної картини всіх задіяних сторін та їх інтересів.

Ситуація, коли ресурс є обмеженим, а претендентів на нього багато, являє собою класичний приклад конфлікту розподілу, де важливо візуалізувати не лише учасників, а й «зони напруги» навколо конкретних об'єктів суперечки. У студентському середовищі така ситуація може виникнути при розподілі тем для курсових робіт або презентацій, коли деякі теми вважаються більш цікавими, легшими для опрацювання або такими, що дозволяють отримати вищі оцінки.

Матриця картування такого конфлікту може включати групу активістів, чия позиція полягає в тому, що вони перші забронювали бажані теми в чаті, але прихований інтерес якої насправді пов'язаний зі збереженням контролю над ситуацією та отриманням найвищих балів без ризику, при цьому їхнім ресурсом впливу є соціальний капітал та швидкість реакції, а рівень напруги залишається високим через боротьбу за статус у групі.

Група опозиції, навпаки, заявляє, що така система є несправедливою, оскільки умови бронювання не були чітко визначені заздалегідь, хоча насправді їхньою потребою є справедливість у розподілі та страх отримати складні теми, які важко готувати, і вони використовують критику правил та мобілізацію інших незадоволених студентів як ресурс впливу, демонструючи середній рівень напруги через зайняття захисної позиції.

Староста групи займає нейтральну позицію, заявляючи, що студенти повинні вирішити питання самостійно, а він лише зафіксує результат, хоча його справжнім інтересом є уникнення відповідальності за непопулярні рішення та збереження нейтралітету, при цьому його ресурсом впливу є доступ до офіційного списку та право подачі даних викладачу, а рівень напруги залишається низьким через пасивну позицію.

Викладач демонструє найбільш нейтральну позицію, заявляючи, що йому байдуже, хто яку тему обере, головне, щоб усі теми були закриті, але насправді його інтересом є повне охоплення навчальної програми та мінімізація скарг від

студентів, а його ресурсом впливу є фінальне слово у вирішенні суперечки та повноваження щодо оцінювання.

Матриця картування конфлікту

Учасник	**Позиція (Вимога)**	**Прихований інтерес (Потреба)**	**Ресурс впливу**	**Рівень напруги**
Група А Активісти	«Ми перші забронювали ці теми в чаті»	Збереження контролю, отримання найвищих балів без ризику	Соціальний капітал, швидкість реакції	Високий (боротьба за статус)
Група Б Опозиція	«Це несправедливо, умови бронювання не були чіткими»	Потреба у справедливості, страх отримати складні теми	Критика правил, мобілізація незадоволених	Середній (захисна позиція)
Староста	«Вирішуйте самі, я просто запишу результат»	Уникнення відповідальності за непопулярні рішення	Доступ до списку, право подачі даних викладачу	Низький (пасивність)
Викладач	«Мені байдуже хто що бере, аби всі теми були закриті»	Повне охоплення програми, мінімізація скарг	Фінальне слово, оцінювання	Нейтральний

Згідно з методикою можна графічно відобразити складові конфлікту, послідовно проаналізувати поведінку його учасників, сформулювати основні проблеми, інтереси й побоювання учасників, способи усунення причин, що призвели до конфлікту.

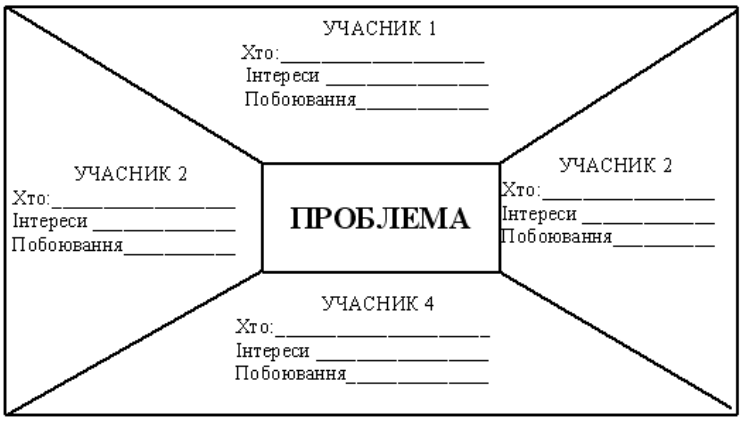

Рисунок 1 – Карта конфлікту для 4-х учасників [21]

Візуальне представлення такої карти конфлікту використовує різні графічні символи для позначення стосунків навколо об'єкта суперечки, де центральне коло представляє дефіцитні теми як основний об'єкт конфлікту, зигзагоподібні лінії показують пряме зіткнення інтересів між групою активістів та групою опозиції, переривчасті лінії відображають недовіру між студентами та старостою через відсутність чіткої модерації процесу, а подвійна лінія вказує на можливий союз між частиною здобувачів та викладачем у випадку апеляції до

«вищої інстанції» для вирішення спору. Вихід із такої конфліктної ситуації через медіаційний підхід передбачає перехід від позиційного торгу, коли головним аргументом стає швидкість написання повідомлення в чаті, на рівень співпраці, що включає розширення ресурсу через пропозицію викладачу додати нові теми або дозволити парні доповіді за складними темами, компенсацію, коли студент, який обирає складну тему, отримує право вибирати черговість виступу або додатковий бал за складність, або впровадження об'єктивної черговості через використання жеребкування чи рейтингу успішності, що знімає особисту ворожість та робить процес розподілу більш справедливим і прозорим.

Для справедливого розподілу ресурсів важливо легітимізувати почуття учасників, визнавши, що розчарування через втрату бажаної теми є нормальною емоційною реакцією, яку не слід ігнорувати чи применшувати, організувати пошук критеріїв справедливості, запитавши групу, який спосіб розподілу вони всі визнають легітимним до початку процесу вибору, забезпечити візуалізацію процесу через винесення списку тем на загальний екран або в спільний документ, щоб усі могли бачити доступні варіанти та процес їх розподілу в режимі реального часу, а також провести аналіз стилів поведінки в конфлікті за допомогою тестів, таких як опитувальник Томаса-Кілманна, щоб виявити, хто в групі схильний до суперництва, а хто до пристосування, що дозволить збалансувати навантаження та підібрати оптимальні стратегії взаємодії для різних учасників з урахуванням їхніх психологічних особливостей. Такий підхід трансформує конфлікт із деструктивного протистояння, що руйнує атмосферу в групі та знижує мотивацію до навчання, у можливість для групи виробити спільні правила та критерії справедливості, які можуть використовуватися в майбутніх ситуаціях розподілу обмежених ресурсів, розвиваючи навички конструктивного вирішення конфліктів та демократичного прийняття рішень.

Динамічна діагностика фокусується на процесах розвитку конфлікту в часі. Конфлікт проходить через різні стадії – від латентної напруженості до відкритого протистояння та, можливо, врегулювання. Кожна стадія має свої особливості та вимагає специфічного втручання.

На **латентній стадії** конфлікт ще не проявляється відкрито, але накопичуються суперечності та напруження. Для менеджера важливо вміти розпізнавати ранні ознаки: зниження продуктивності, збільшення кількості скарг, уникнення співробітниками спільної роботи, зміни в неформальному спілкуванні. Психолог може помітити зміни в емоційному стані клієнтів, появу соматичних симптомів, порушення сну.

Стадія ескалації характеризується відкритим протистоянням, поляризацією позицій, залученням нових учасників. На цій стадії емоції часто домінують над раціональністю, що ускладнює пошук конструктивних рішень. Дипломат повинен вміти розпізнати момент переходу від дипломатичного протесту до загрози санкцій або військових дій.

Стадія кульмінації – це пік конфлікту, коли сторони вдаються до найжорсткіших засобів впливу. Правоохоронцям важливо вміти передбачати та попереджати ескалацію конфлікту до критичної точки, особливо в ситуаціях масових заворушень чи сімейного насильства.

Процесуальна діагностика аналізує характер взаємодії між сторонами конфлікту. Важливо з'ясувати, чи відбувається комунікація безпосередньо між сторонами, через посередників чи взагалі відсутня. Характер комунікації може бути конструктивним (спрямованим на пошук рішення) або деструктивним (спрямованим на завдання шкоди опоненту).

Змістовна діагностика визначає предмет конфлікту та справжні інтереси сторін. Часто видимий предмет конфлікту відрізняється від реальних причин протистояння. Наприклад, конфлікт між подружжям щодо витрат на дитину може насправді відображати більш глибокі проблеми в розподілі сімейних ролей та відповідальності.

Розрізняють **ресурсні конфлікти** (боротьба за обмежені ресурси), **ціннісні конфлікти** (зіткнення різних систем цінностей), **статусні конфлікти** (боротьба за владу та престиж), **інформаційні конфлікти** (різне розуміння ситуації через неповну або спотворену інформацію).

Особистісна діагностика включає аналіз психологічних особливостей учасників конфлікту, їх мотивації, емоційного стану, стилів поведінки. Важливо враховувати культурні, гендерні, вікові особливості, попередній досвід участі в конфліктах.

Інструменти діагностики включають спостереження, інтерв'ю, анкетування, аналіз документів, фокус-групи. Сучасні технології дозволяють використовувати аналіз соціальних мереж для виявлення неформальних зв'язків та впливів.

Для психологів особливо важливим є використання проєктивних методик, які дозволяють виявити неусвідомлювані аспекти конфлікту. Тест Роршаха або малюнкові тести можуть розкрити приховані страхи, травми чи мотиви, що лежать в основі конфліктної поведінки.

Юристи повинні володіти навичками правової діагностики, яка включає аналіз правових підстав позицій сторін, виявлення правових прогалин або колізій, оцінку перспектив судового розгляду. Часто юридично правильна позиція може бути практично програшною через високі витрати або репутаційні ризики.

3. СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ: ПРЕВЕНТИВНІ ТА РЕАКТИВНІ

Превентивні стратегії спрямовані на попередження виникнення конфліктів або їх ранню діагностику до переходу в деструктивну фазу. ***Реактивні стратегії*** застосовуються для втручання в уже існуючі конфлікти з метою їх врегулювання або вирішення.

Структурна профілактика передбачає створення організаційних умов, які мінімізують ймовірність виникнення конфліктів. У бізнес-організаціях це включає чітке визначення ролей та відповідальності співробітників, створення справедливої системи оцінювання та винагороди, забезпечення прозорості в прийнятті рішень. У правоохоронній системі структурна профілактика може включати створення чітких протоколів взаємодії між різними підрозділами, систем контролю та звітності, механізмів вирішення професійних спорів. Особливо важливо забезпечити прозорість у процесах призначення на посади та розподілу ресурсів.

Культурна профілактика спрямована на формування корпоративної або організаційної культури, яка сприяє конструктивній взаємодії та відкритому обговоренню проблем [15]. Включає розвиток навичок ефективного спілкування, толерантності до різноманітності, культури зворотного зв'язку.

У освітніх закладах культурна профілактика може включати програми з розвитку емоційного інтелекту здобувачів, тренінги з міжкультурної комунікації, створення атмосфери взаємної поваги та підтримки.

Комунікативна профілактика включає розвиток ефективних каналів комунікації, систем зворотного зв'язку, механізмів раннього попередження проблем. Важливо створити атмосферу, в якій люди почуваються вільно, повідомляючи про проблеми та занепокоєння на ранніх стадіях.

У дипломатичній практиці комунікативна профілактика включає підтримання постійних каналів комунікації навіть з потенційно ворожими державами, розвиток механізмів культурної дипломатії, обмін інформацією через міжнародні організації. Концепція «Превентивної дипломатії», запропонована генеральним секретарем ООН Даґом Гаммаршельдом, базується саме на ідеї постійного діалогу як засобу попередження конфліктів.

Освітня профілактика передбачає навчання людей навичкам конструктивної поведінки в потенційно конфліктних ситуаціях, що може включати тренінги з комунікації, управління стресом, креативного мислення, переговорів. Для психологів особливо важливо володіти навичками групової роботи з профілактики конфліктів. Програми розвитку соціальних навичок у підлітків показують ефективність у зниженні агресивної поведінки та покращенні міжособистісних стосунків.

Моніторинг та раннє попередження включає створення систем відстеження індикаторів потенційних конфліктів та швидкого реагування на їх появу, регулярні опитування співробітників, аналіз статистичних показників, створення служб довіри.

Реактивні стратегії

Стратегія уникнення може бути доцільною у випадках, коли конфлікт є незначним, коли емоції занадто сильні для конструктивного діалогу, або коли необхідний час для збору додаткової інформації. Однак тривале уникнення часто призводить до накопичення проблем та їх подальшої ескалації.

У юридичній практиці стратегія уникнення може включати перенесення розгляду справи, використання процесуальних можливостей для затягування процесу, пошук альтернативних правових механізмів. Важливо розуміти, що це тактичний прийом, який повинен служити довгостроковим цілям клієнта.

Стратегія пристосування передбачає поступки однієї сторони на користь іншої. Вона може бути ефективною, коли питання є більш важливим для іншої сторони, коли необхідно зберегти відносини, або коли одна сторона визнає свою помилку [33].

У сімейній терапії стратегія пристосування може бути корисною для подолання кризових ситуацій, але її тривале використання одним з партнерів може призвести до накопичення образ та ресентиментів. Психолог повинен допомогти парі знайти баланс між необхідними поступками та збереженням особистих меж.

Стратегія конкуренції орієнтована на досягнення власних цілей незалежно від інтересів іншої сторони. Вона може бути ефективною в ситуаціях, які вимагають швидкого рішення, при впровадженні непопулярних заходів, або коли потрібно захистити важливі інтереси.

У менеджменті стратегія конкуренції може бути необхідною при проведенні реструктуризації, скороченні штатів, впровадженні нових стандартів безпеки. Важливо використовувати її обережно, оскільки вона може призвести до погіршення морально-психологічного клімату в колективі.

Стратегія компромісу передбачає взаємні поступки сторін для досягнення прийнятного рішення. Вона ефективна, коли сторони мають приблизно рівну владу, коли часові обмеження не дозволяють шукати оптимальне рішення, або коли інші стратегії виявилися неефективними.

У дипломатичній практиці компроміс часто є основою мирних угод. Наприклад, Кемп-Девідські угоди між Єгиптом та Ізраїлем 1978 року базувалися на принципі «мир в обмін на територію», де кожна сторона отримала частину своїх вимог.

Стратегія співпраці спрямована на пошук рішення, яке максимально задовольняло б інтереси всіх сторін. Вона вимагає найбільше часу та зусиль, але дає найстійкіші результати. Стратегія особливо ефективна у довгострокових відносинах, коли важливо зберегти партнерство.

У бізнесі стратегія співпраці може включати спільні дослідження ринку, розробку нових продуктів, створення стратегічних альянсів. Наприклад, конфлікт між виробником автомобілів та постачальником деталей був вирішений через створення спільного центру досліджень та розробок, що дозволило обом компаніям знизити витрати та покращити якість продукції.

4. АЛГОРИТМ ВТРУЧАННЯ В КОНФЛІКТНУ СИТУАЦІЮ

Алгоритм втручання в конфлікт – це послідовність дій фахівця, спрямованих на аналіз конфліктної ситуації, вибір оптимальної стратегії втручання та її реалізацію з метою врегулювання або вирішення конфлікту [40].

Етап 1: Первинна оцінка ситуації

Швидка діагностика загрози є критично важливою, особливо в ситуаціях, що можуть загрожувати безпеці людей. Правоохоронець, прибувши на місце сімейного конфлікту, повинен за лічені секунди оцінити рівень агресії, наявність зброї, стан учасників, присутність дітей. Психолог, працюючи з парою в кризі, має швидко виявити ознаки суїцидальних намірів або схильності до насильства.

Ідентифікація учасників включає визначення всіх прямих та непрямих учасників конфлікту, їх ролей та впливу на ситуацію. У корпоративному конфлікті це можуть бути не лише безпосередні опоненти, але й їх керівники, підлеглі, клієнти, акціонери. У міжнародних конфліктах важливо врахувати позиції союзників, міжнародних організацій, регіональних гравців.

Визначення стадії конфлікту впливає на вибір стратегії втручання. На латентній стадії ефективними можуть бути профілактичні заходи та неформальні бесіди. На стадії ескалації необхідно терміново зупинити подальше загострення. На стадії кульмінації основним завданням є безпека учасників та мінімізація збитків.

Етап 2: Поглиблена діагностика

Аналіз причин конфлікту вимагає розрізнення поверхневих проявів та глибинних джерел протистояння. Конфлікт між колегами через розподіл обов'язків може насправді відображати проблеми в системі мотивації, нечіткість корпоративної стратегії або особистісні амбіції. Юрист повинен розрізняти юридичні та фактичні аспекти спору, оцінювати як правові перспективи, так і економічну доцільність судового розгляду.

Картування зацікавлених сторін включає визначення всіх осіб та організацій, які можуть вплинути на конфлікт або постраждати від його наслідків. Дозволяє виявити потенційних союзників, медіаторів або, навпаки, деструкторів процесу врегулювання.

Аналіз ресурсів та обмежень включає оцінку часових, фінансових, людських ресурсів, доступних для врегулювання конфлікту. Важливо також врахувати правові, етичні, політичні обмеження, які можуть вплинути на вибір стратегії.

Етап 3: Планування втручання

Визначення цілей втручання повинно бути максимально конкретним та реалістичним. Цілі можуть варіювати від припинення насильства та забезпечення безпеки до повного вирішення конфлікту та відновлення відносин. Важливо розрізняти короткострокові та довгострокові цілі, мінімальні та оптимальні результати.

Вибір стратегії базується на результатах діагностики та доступних ресурсах. У складних конфліктах може знадобитися комбінування різних стратегій. Наприклад, спочатку може застосовуватися стратегія роз'єднання сторін для зниження напруження, потім – стратегія посередництва для пошуку компромісу.

Розробка плану дій включає визначення конкретних кроків, відповідальних осіб, термінів виконання, критеріїв успішності. План повинен бути гнучким та передбачати альтернативні сценарії розвитку ситуації.

Етап 4: Реалізація втручання

Створення умов для діалогу є критично важливим для успішного врегулювання конфлікту. Включає забезпечення безпечного середовища, встановлення правил взаємодії, створення атмосфери довіри та поваги. Медіатор повинен забезпечити рівні можливості для всіх сторін висловити свою позицію та бути почутими.

Фасилітація комунікації включає допомогу сторонам у ефективному обміні інформацією, прояснення позицій та інтересів, подолання комунікативних бар'єрів. Психолог може використовувати техніки активного слухання, перефразування, емпатійного реагування для покращення взаєморозуміння між сторонами.

Пошук альтернативних рішень передбачає генерування множинних варіантів врегулювання конфлікту, оцінку їх переваг та недоліків, пошук креативних підходів до задоволення інтересів всіх сторін. Техніка «мозкового штурму» може бути ефективною для відходу від застарілих стереотипів мислення.

Етап 5: Закріплення результатів

Формалізація домовленостей включає укладення письмових угод, визначення механізмів контролю за виконанням, встановлення процедур вирішення майбутніх спорів. Юрист повинен забезпечити юридичну силу досягнутих домовленостей та їх відповідність чинному законодавству.

Моніторинг виконання передбачає регулярне відстеження дотримання сторонами досягнутих домовленостей, своєчасне виявлення проблем та корекцію планів дій. Дипломати часто створюють спеціальні комісії для моніторингу виконання мирних угод.

Профілактика повторення конфлікту включає аналіз причин, що призвели до конфлікту, розробку заходів щодо їх усунення, навчання сторін навичкам конструктивної взаємодії в майбутньому.

Особливості застосування алгоритму в різних сферах

У **психологічній практиці** алгоритм повинен враховувати емоційний стан клієнтів, можливі психологічні травми, особливості міжособистісної динаміки. Психолог може використовувати техніки когнітивно-поведінкової терапії для зміни деструктивних патернів мислення та поведінки.

У **юридичній практиці** кожен етап повинен відповідати правовим нормам та процедурам. Юрист повинен постійно оцінювати правові ризики та можливості, інформувати клієнта про альтернативи судового розгляду.

У **менеджменті** алгоритм повинен враховувати організаційну культуру, формальні та неформальні структури влади, потенційний вплив на продуктивність та корпоративний імідж. Менеджер повинен балансувати інтереси різних груп стейкхолдерів та забезпечувати мінімальне порушення робочих процесів.

У **правоохоронній діяльності** алгоритм повинен враховувати вимоги законодавства, процедурні норми, безпеку громадян та співробітників. Особливо важливо дотримуватися принципів пропорційності використання сили та презумпції невинуватості.

У **дипломатичній практиці** кожен етап повинен враховувати міжнародне право, культурні особливості сторін, геополітичний контекст, можливі наслідки для двосторонніх та багатосторонніх відносин.

5. КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Ефективність управління конфліктами – це ступінь досягнення поставлених цілей щодо врегулювання або вирішення конфлікту при оптимальному використанні наявних ресурсів та мінімізації негативних наслідків [23].

Оцінка ефективності управління конфліктами є складним завданням, оскільки результати можуть проявлятися в різних часових горизонтах та мати як кількісні, так і якісні характеристики. Система критеріїв повинна бути комплексною та враховувати специфіку конкретної сфери діяльності.

Критерії результативності оцінюють ступінь досягнення поставлених цілей врегулювання конфлікту. До них належать:

Повнота вирішення проблеми – ступінь усунення причин, що призвели до конфлікту. Поверхневе врегулювання, яке не торкається глибинних причин, часто призводить до повторення конфлікту в новій формі. Наприклад, у сімейній терапії важливо не лише припинити відкриті сварки, але й допомогти подружжю опрацювати базові проблеми у взаємодії та комунікації.

Стабільність досягнутих домовленостей вимірюється тривалістю збереження мирних відносин між сторонами після формального завершення конфлікту. Мирні угоди, досягнуті шляхом медіації, виконуються частіше, ніж рішення, нав'язані третьою стороною.

Ступінь задоволення сторін результатами врегулювання конфлікту є важливим індикатором якості досягнутого рішення. Однак важливо враховувати, що повне задоволення всіх сторін не завжди можливе, особливо в конфліктах з обмеженими ресурсами.

Критерії ефективності процесу оцінюють якість самого процесу врегулювання конфлікту:

Швидкість врегулювання особливо важлива в ситуаціях, де затягування конфлікту може призвести до значних збитків або ескалації. У бізнесі кожен день конфлікту між партнерами може коштувати тисячі доларів втрачених можливостей. У правоохоронній практиці швидке врегулювання сімейних конфліктів може запобігти домашньому насильству.

Економічність процесу включає оцінку фінансових, часових та людських ресурсів, витрачених на врегулювання конфлікту. Медіація, як правило, є значно дешевшою альтернативою судовому розгляду, економлячи не лише гроші, але й час та емоційні ресурси сторін.

Справедливість процедури передбачає рівні можливості для всіх сторін висловити свою позицію, отримати необхідну інформацію, впливати на

прийняття рішення. Люди частіше приймають несприятливі для себе рішення, якщо вважають процедуру їх прийняття справедливою.

Конфіденційність особливо важлива у випадках, коли розголошення інформації може завдати шкоди репутації або бізнес-інтересам сторін. У дипломатичній практиці конфіденційність часто є необхідною умовою для відвертого обговорення чутливих питань.

Критерії впливу на відносини оцінюють довгострокові наслідки врегулювання конфлікту для взаємин між сторонами:

Збереження або покращення відносин є особливо важливим у ситуаціях тривалої взаємодії – в сім'ях, трудових колективах, між бізнес-партнерами. Ефективне врегулювання конфлікту може навіть зміцнити відносини, допомагаючи сторонам краще зрозуміти потреби та інтереси одна одної.

Розвиток навичок конструктивної взаємодії у учасників конфлікту є додатковою цінністю якісного процесу врегулювання. Люди, які пройшли через процес медіації, часто краще справляються з майбутніми конфліктами самостійно.

Попередження майбутніх конфліктів може досягатися через усунення системних проблем, покращення комунікації, розвиток механізмів раннього попередження проблем.

Критерії соціального впливу враховують наслідки врегулювання конфлікту для ширшого соціального середовища:

Правовий прецедент важливий у судових справах, де рішення може вплинути на подальшу судову практику. Юристи повинні враховувати не лише інтереси свого клієнта, але й потенційний вплив на правову систему в цілому.

Соціальна справедливість передбачає, що врегулювання конфлікту не повинно порушувати фундаментальні принципи справедливості або дискримінувати вразливі групи населення.

Громадський порядок особливо важливий при врегулюванні масштабних соціальних конфліктів. Рішення повинно сприяти стабільності суспільства та зміцненню довіри до соціальних інститутів.

Методи оцінки ефективності

Кількісні методи включають статистичний аналіз різних показників:

Аналіз часових витрат порівнює тривалість врегулювання конфлікту різними способами. Дослідження американської системи правосуддя показують, що медіація в середньому завершується за 3-4 місяці, тоді як судовий розгляд може тривати 1-2 роки.

Фінансовий аналіз включає не лише прямі витрати на процес врегулювання, але й непрямі збитки від конфлікту – втрачену продуктивність, репутаційні втрати, втрачені можливості. У корпоративних конфліктах ці непрямі збитки часто перевищують прямі витрати в десятки разів.

Статистика повторних звернень показує, наскільки стійкими є досягнуті домовленості. У сімейній медіації показник повторних звернень становить близько 15%, тоді як при судовому розгляді сімейних спорів – понад 40%.

Якісні методи фокусуються на глибинному аналізі якості процесу та результатів:

Інтерв'ю з учасниками дозволяють з'ясувати їх суб'єктивну оцінку процесу, виявити приховані проблеми або неочікувані позитивні ефекти.

Важливо проводити такі інтерв'ю через певний час після завершення процесу, коли емоції вщухнуть і можна буде об'єктивно оцінити результати.

Аналіз кейсів дозволяє виявити найкращі практики та типові помилки в управлінні конфліктами. Особливо корисним є порівняльний аналіз схожих конфліктів, які врегульовувалися різними способами.

Експертна оцінка залучає незалежних фахівців для аналізу процесу та результатів врегулювання конфлікту. Це особливо важливо в складних багатосторонніх конфліктах, де може бути складно об'єктивно оцінити всі аспекти ситуації.

Специфічні критерії для різних сфер діяльності

У психологічній практиці важливими є критерії психологічного благополуччя клієнтів: зниження рівня стресу та тривожності, покращення самооцінки, розвиток копінгових стратегій. Використовуються стандартизовані психологічні тести для об'єктивної оцінки змін у психологічному стані.

У юридичній сфері основними є критерії правової обґрунтованості рішень, їх відповідності чинному законодавству, можливості примусового виконання. Важливою є також оцінка впливу на судову практику та правову систему в цілому.

У бізнес-середовищі ключовими є економічні показники: вплив на прибутковість, продуктивність, репутацію компанії. Важливо також враховувати вплив на корпоративну культуру, лояльність співробітників, відносини з партнерами та клієнтами.

У правоохоронній діяльності основними критеріями є забезпечення громадського порядку, дотримання законності, ефективність використання ресурсів, громадська довіра до правоохоронних органів.

У дипломатичній практиці важливими є критерії міжнародної стабільності, дотримання міжнародного права, вплив на двосторонні та багатосторонні відносини, репутація країни на міжнародній арені.

Довгострокова оцінка ефективності. Справжню ефективність управління конфліктами можна оцінити лише через певний час після завершення процесу врегулювання. Довгострокова оцінка включає:

Моніторинг виконання домовленостей протягом тривалого періоду після їх укладення. Найвищий ризик порушення домовленостей існує протягом перших 6 місяців після їх укладення.

Аналіз системних змін, які відбулися внаслідок врегулювання конфлікту. Ефективне врегулювання часто призводить до покращення загальних процедур, систем комунікації, організаційної культури.

Оцінка навчального ефекту – чи навчилися учасники конфлікту краще справлятися з подібними ситуаціями в майбутньому, що особливо важливо в освітніх та терапевтичних контекстах.

Вплив на громадську думку може бути важливим у публічних конфліктах. Ефективне врегулювання може зміцнити довіру до соціальних інститутів, тоді як неуспішне – підірвати їх авторитет.

Розуміння та застосування комплексної системи критеріїв ефективності дозволяє фахівцям не лише оцінювати результати своєї роботи, але й постійно вдосконалювати методи управління конфліктами, розробляти нові підходи та техніки, підвищувати професійну компетентність.

Ефективне управління конфліктами є мистецтвом та наукою одночасно. Воно вимагає глибокого розуміння природи людських відносин, володіння спеціальними техніками та інструментами, здатності швидко адаптуватися до мінливих обставин. Найважливішим є розуміння того, що кожен конфлікт

унікальний і потребує індивідуального підходу, але існують загальні принципи та закономірності, знання яких може значно підвищити ефективність професійної діяльності фахівців різних сфер.

ВИСНОВКИ. Розуміння та застосування комплексної системи критеріїв ефективності управління конфліктами дозволяє фахівцям не лише об'єктивно оцінювати результати своєї роботи, але й постійно вдосконалювати методи професійної діяльності, розробляти інноваційні підходи та техніки, підвищувати власну кваліфікацію та професійну репутацію. Найважливішим є розуміння того, що ефективність управління конфліктами залежить не лише від технічної майстерності фахівця, але й від його здатності до критичної рефлексії, постійного навчання, творчого пошуку нових рішень для унікальних професійних викликів.

Ефективне управління конфліктами поєднує наукову обґрунтованість з творчим підходом, технічну компетентність з емоційним інтелектом, індивідуальну майстерність із здатністю до командної роботи. Воно вимагає глибокого розуміння природи людських відносин, знання соціальних та психологічних закономірностей, володіння спеціалізованими техніками та інструментами, здатності швидко адаптуватися до мінливих обставин та приймати відповідальні рішення в умовах невизначеності.

ТЕМА №9. ТЕХНОЛОГІЇ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ

1. Класифікація технологій врегулювання конфліктів.
2. Переговорний процес: стратегії, тактики, психологічні особливості.
3. Психологічні аспекти врегулювання конфліктів.
4. Консенсус як технологія врегулювання конфліктів.
5. Альтернативні способи вирішення спорів.

1. КЛАСИФІКАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ

Технології врегулювання конфліктів – це науково обґрунтовані системи методів, прийомів та процедур, спрямованих на конструктивне управління конфліктними ситуаціями з метою досягнення взаємоприйнятних рішень та відновлення нормальних відносин між сторонами. Технології інтегрують досягнення психології, соціології, права та менеджменту для забезпечення максимальної ефективності процесу врегулювання.

Сучасна конфліктологія виділяє кілька основних підходів до класифікації технологій врегулювання конфліктів, кожен з яких підкреслює певні аспекти цих складних процесів.

За ступенем участі третьої сторони технології поділяються на прямі та опосередковані форми врегулювання.

Прямі переговори представляють найбільш автономну форму врегулювання, коли сторони конфлікту безпосередньо взаємодіють одна з одною без залучення зовнішніх посередників. Підхід вимагає високого рівня комунікативних навичок від учасників та їх готовності до конструктивного діалогу. Бізнес-партнери часто віддають перевагу прямим переговорам при вирішенні комерційних спорів, оскільки це дозволяє зберегти конфіденційність, економити час та ресурси, а також зберігати повний контроль над процесом прийняття рішень.

Медіація передбачає участь нейтрального посередника, який сприяє діалогу між сторонами, але не має права приймати обов’язкові для сторін рішення. Роль медіатора полягає в структуруванні процесу комунікації, допомозі в ідентифікації справжніх інтересів сторін та генеруванні творчих варіантів вирішення проблеми [20].

Арбітраж характеризується тим, що нейтральна третя сторона не лише керує процесом, але й приймає обов’язкове для виконання рішення на основі представлених аргументів та доказів. Міжнародні комерційні спори часто вирішуються через арбітраж, оскільки це забезпечує швидше вирішення порівняно з національними судовими системами та гарантує нейтральність процесу.

За рівнем формалізації розрізняють структуровані та гнучкі підходи до врегулювання.

Формальні процедури характеризуються детально регламентованими правилами, чіткою послідовністю дій та стандартизованими процедурами. Судовий процес є найбільш формалізованою технологією врегулювання конфліктів, що забезпечує максимальні гарантії справедливості та законності, але часто за рахунок гнучкості та швидкості.

Неформальні процедури дозволяють адаптувати процес врегулювання до специфічних особливостей конкретної ситуації, потреб учасників та культурного контексту. Сімейна медіація часто використовує неформальні підходи, створюючи комфортну атмосферу для обговорення делікатних питань та враховуючи емоційні потреби всіх членів родини.

За характером прийняття рішень технології поділяються на автономні та посередницькі.

Автономні технології передбачають, що рішення приймається самими сторонами конфлікту на основі їх власного розуміння ситуації та власних інтересів. Це забезпечує вищу мотивацію до виконання досягнутих домовленостей, але вимагає значних зусиль для досягнення консенсусу.

Посередницькі технології включають прийняття рішення третьою стороною, що забезпечує швидкість та визначеність результату, але може призводити до меншої задоволеності сторін та проблем з виконанням рішень.

2. ПЕРЕГОВОРНИЙ ПРОЦЕС: СТРАТЕГІЇ, ТАКТИКИ, ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ

Переговори – це структурований процес комунікативної взаємодії двох або більше сторін, спрямований на досягнення взаємоприйнятного рішення щодо спірних питань через обмін пропозиціями, аргументами та поступками.

Моделі вирішення конфліктів у переговорному процесі відображають різні філософські підходи до врегулювання протиріч [17].

Силова модель ґрунтується на принципі домінування однієї сторони над іншою через використання переваг у владі, ресурсах або інформації. Хоча ця модель може забезпечити швидке досягнення результату, вона часто призводить до нестабільних домовленостей та погіршення довгострокових відносин. У корпоративному середовищі приклад силової моделі може проявлятися, коли генеральний директор односторонньо приймає рішення про реструктуризацію компанії, не враховуючи думки працівників та не надаючи їм можливості вплинути на процес змін.

Модель роз'єднання сторін передбачає припинення взаємодії між конфліктуючими сторонами як спосіб уникнення подальших протиріч. Модель може бути ефективною у короткостроковій перспективі, але часто призводить до втрати синергетичних ефектів від співпраці. У бізнесі приклад такої моделі – розірвання довгострокового партнерства через неможливість домовитися про нові умови співпраці, що може призвести до втрати взаємовигідних можливостей розвитку.

Компромісна модель базується на взаємних поступках сторін, коли кожна сторона отримує частину бажаного, але змушена відмовитися від іншої частини своїх вимог. При переговорах про умови колективного договору профспілка може погодитися на менше підвищення заробітної плати в обмін на покращення соціального пакету та гарантії зайнятості.

Інтегральна модель представляє найбільш досконалий підхід, що спрямований на пошук рішень, які задовольняють фундаментальні інтереси всіх сторін через творче переосмислення проблеми. Два відділи компанії, що конкурують за обмежений бюджет на маркетинг, можуть разом розробити інноваційний проєкт, який залучить додаткове фінансування від інвесторів, збільшивши загальні ресурси для обох підрозділів.

Стратегії поведінки в переговорах відображають загальний підхід сторони до взаємодії з опонентом.

Стратегія уникнення застосовується, коли сторона не готова до активного вирішення конфлікту через недостатню підготовку, несприятливе співвідношення сил або сподівання на самостійне вирішення проблеми часом. Стратегія може бути доцільною для накопичення додаткової інформації або зміни обставин на свою користь.

Стратегія пристосування характеризується готовністю однієї сторони поступитися своїми інтересами заради збереження відносин або визнання більшої обґрунтованості позиції опонента. Молодший партнер у консалтинговій фірмі може поступитися старшому колезі в розподілі престижних проєктів, розраховуючи на майбутню підтримку в кар'єрному зростанні.

Стратегія конкуренції орієнтована на максимальне задоволення власних інтересів, часто за рахунок інтересів іншої сторони. Стратегія може бути ефективною в умовах жорстких часових обмежень або коли ставки надзвичайно високі, але вона ризикує призвести до ескалації конфлікту.

Стратегія співпраці спрямована на пошук взаємовигідних рішень через відкрите обговорення інтересів, потреб та можливостей всіх сторін. Стратегія вимагає найбільших інвестицій часу та емоційних ресурсів, але забезпечує найбільш стійкі та задовільні результати.

Психологічні аспекти переговорного процесу суттєво впливають на його ефективність та результати.

Когнітивні упередження систематично спотворюють сприйняття інформації та прийняття рішень учасниками переговорів. Ефект підтвердження змушує людей шукати інформацію, що підтверджує їхні попередні переконання, ігноруючи суперечливі дані. Ефект якоря призводить до фіксації на початкових пропозиціях, що може блокувати пошук оптимальних рішень.

Емоційні чинники відіграють критичну роль у переговорному процесі, часто визначаючи готовність сторін до співпраці або конфронтації. Страх втратити престиж може змушувати учасників займати нереалістично жорсткі позиції, тоді як взаємна симпатія та довіра сприяють пошуку творчих рішень.

Культурні відмінності суттєво впливають на стиль переговорів та очікування учасників. Представники індивідуалістичних культур зазвичай надають перевагу прямому спілкуванню та швидкому прийняттю рішень, тоді як представники колективістських культур можуть потребувати більше часу для консультацій та уникати прямої конфронтації. Дипломати завжди враховують культурну специфіку при підготовці до міжнародних переговорів.

3. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ

Емоційний інтелект являє собою інтегровану здатність особистості до ефективного управління емоційними процесами як у власній свідомості, так і у взаємодії з іншими людьми. У контексті врегулювання конфліктів емоційний інтелект стає критично важливим фактором успішності, оскільки дозволяє контролювати деструктивні емоційні реакції та використовувати емоційну інформацію для прийняття оптимальних рішень.

Компоненти емоційного інтелекту включають чотири основні сфери компетентності.

Самоусвідомлення передбачає здатність особи точно розпізнавати власні емоційні стани, розуміти їх причини та вплив на мислення та поведінку. Досвідчені медіатори розвивають високий рівень самоусвідомлення, що дозволяє їм відстежувати власні упередження, емоційні реакції на поведінку сторін конфлікту та підтримувати професійну нейтральність навіть у найскладніших ситуаціях.

Саморегуляція включає навички управління власними емоціями, контролю імпульсивних реакцій та адаптації до змінних обставин. Компетентність особливо важлива для юристів під час судових засідань, коли необхідно зберігати професійну поведінку незалежно від провокативних дій протилежної сторони.

Соціальне усвідомлення охоплює здатність розуміти емоційні стани інших людей, їх мотивацію та потреби. Психологи використовують навички соціального усвідомлення для встановлення довірливих відносин з клієнтами та виявлення прихованих причин конфліктних ситуацій.

Управління відносинами представляє найбільш складний аспект емоційного інтелекту, що включає здатність впливати на емоційний стан інших людей, надихати на співпрацю та ефективно вирішувати міжособистісні протиріччя.

Когнітивні викривлення в конфліктах становлять систематичні помилки в обробці інформації, які можуть суттєво ускладнювати процес врегулювання протиріч.

Фундаментальна помилка атрибуції проявляється в тенденції пояснювати негативну поведінку опонента його особистісними недоліками, тоді як власні помилки приписуються зовнішнім обставинам. Така когнітивна упередженість може призводити до демонізації протилежної сторони та ускладнювати пошук конструктивних рішень.

Ефект підтвердження змушує людей вибірково сприймати інформацію, надаючи перевагу фактам, що підтверджують їхні попередні переконання, та ігноруючи суперечливі дані. У судовому процесі цей ефект може призводити до односторонньої інтерпретації доказів.

Ескалація зобов'язань виражається в ірраціональному продовженні інвестування ресурсів у програшну стратегію через небажання визнати попередні помилки. Феномен часто спостерігається в тривалих судових спорах, коли сторони продовжують нести значні витрати, незважаючи на малу ймовірність успіху.

Комунікативні бар'єри представляють перешкоди, що заважають ефективному обміну інформацією та взаєморозумінню між учасниками конфлікту.

Семантичні бар'єри виникають через різне розуміння термінології, що особливо критично у професійних та міжкультурних конфліктах. Український здобувач вживає термін «толерантність» у контексті поваги до культурних відмінностей, тоді як здобувач із іншої країни (наприклад, Японії) розуміє це як уникнення конфліктів через стриманість.

Перцептуальні бар'єри пов'язані з різними способами сприйняття та інтерпретації однієї й тієї ж ситуації різними людьми. Менеджери та підлеглі можуть кардинально по-різному сприймати один і той же управлінський захід – як необхідну оптимізацію або як несправедливе покарання.

Емоційні бар'єри включають негативні емоційні стани, що блокують раціональне сприйняття інформації. Гнів, страх, образа або розчарування можуть призводити до селективного слухання та неадекватної інтерпретації повідомлень опонента.

Техніки подолання комунікативних бар'єрів включають структуровані підходи до покращення взаєморозуміння.

Активне слухання передбачає повну концентрацію на співрозмовнику, використання парафразу для підтвердження розуміння та постановку уточнюючих запитань. Техніка допомагає не лише краще зрозуміти позицію опонента, але й продемонструвати повагу до його точки зору.

Техніка «Я-повідомлень» дозволяє висловлювати власні потреби та почуття без звинувачення іншої сторони. Замість фрази «Ви завжди спізнюєтеся на наради» краще сказати «Мене турбує, коли наради починаються не вчасно, оскільки це порушує мій графік роботи».

Рефлексивне слухання включає відображення емоційного змісту повідомлення співрозмовника для демонстрації розуміння його переживань. Наприклад: «Я розумію, що Ви відчуваєте розчарування через затримку проєкту».

4. КОНСЕНСУС ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ

Консенсус представляє складну технологію прийняття рішень, що ґрунтується на досягненні загальної згоди всіх учасників процесу без формального голосування та примусу. Підхід передбачає не просто відсутність заперечень, а активну підтримку або принаймні толерантне ставлення всіх сторін до прийнятого рішення.

Концептуальні основи консенсусу включають декілька фундаментальних принципів. Принцип рівності передбачає, що всі учасники мають рівні можливості впливати на процес прийняття рішення, незалежно від їх статусу або ресурсів. Принцип інклюзивності забезпечує врахування інтересів та потреб усіх заінтересованих сторін, включаючи меншини та менш впливових учасників. Принцип прозорості вимагає відкритості процесу обговорення та доступності інформації для всіх учасників.

Відмінність консенсусу від компромісу полягає в фундаментально різних підходах до вирішення протиріч. Компроміс базується на взаємних поступках, коли кожна сторона жертвує частиною своїх інтересів заради досягнення угоди. Процес часто нагадує торг, де сторони намагаються мінімізувати власні втрати, максимізуючи поступки опонента.

Консенсус, навпаки, спрямований на пошук інноваційних рішень, які задовольняють фундаментальні потреби всіх сторін без необхідності значних жертв. Замість розподілу обмеженого «пирога», консенсусний підхід намагається «збільшити пиріг» або знайти альтернативні способи задоволення потреб.

Етапи консенсусного процесу включають структуровану послідовність дій, спрямованих на поступове формування спільного рішення.

Етап ідентифікації проблеми передбачає чітке визначення питання, що потребує вирішення, та забезпечення однакового розуміння проблеми всіма учасниками. Важливо уникнути ситуації, коли різні учасники обговорюють різні аспекти проблеми, вважаючи, що мають справу з одним питанням.

Етап збору інформації включає всебічний аналіз ситуації, виявлення різних точок зору та збір фактичних даних, необхідних для прийняття обґрунтованого рішення. На цьому етапі важливо забезпечити доступ усіх учасників до релевантної інформації.

Етап генерування варіантів використовує творчі методи, такі як мозковий штурм, для створення максимально широкого спектру можливих рішень без їх попередньої оцінки. Етап спрямований на подолання стереотипного мислення та пошук нестандартних підходів.

Етап аналізу та синтезу передбачає детальну оцінку запропонованих варіантів, виявлення їх переваг та недоліків, а також спроби поєднання кращих елементів різних пропозицій у комплексне рішення.

Етап формування консенсусу включає поступове наближення позицій учасників через обговорення, внесення модифікацій та досягнення загальної згоди.

Моделі консенсусу відображають різні підходи до практичної реалізації консенсусних процедур.

Повний консенсус вимагає одностайної підтримки всіх учасників без винятків. Модель забезпечує максимальну легітимність рішень, але може призводити до блокування процесу через позицію навіть однієї людини. Релігійні спільноти, такі як квакери, традиційно використовують модель повного консенсусу для прийняття важливих рішень.

Консенсус мінус один дозволяє прийняти рішення за умови, що проти виступає не більше однієї особи. Модель зберігає основні переваги консенсусного підходу, знижуючи ризик блокування процесу окремими учасниками.

Консенсус мінус два або три використовується в більших групах, де ймовірність категоричних заперечень зростає. Моделі вимагають від опозиційної меншості обґрунтування своїх заперечень та пошуку підтримки серед інших учасників.

Наближений консенсус передбачає прийняття рішень за відсутності серйозних заперечень, навіть якщо не всі учасники повністю згодні. Підхід широко використовується в технічних організаціях, таких як Інженерна група Інтернету, для прийняття стандартів.

Сучасні приклади консенсусних технологій демонструють різноманітність застосування цих підходів.

Модель Вікіпедії представляє унікальний приклад досягнення консенсусу серед тисяч волонтерів-редакторів з різних країн та культур. Процес редагування статей ґрунтується на принципі «консенсус вимірюється якістю аргументів, а не кількістю голосів». Суперечливі питання обговорюються на спеціальних сторінках дискусій, де учасники наводять аргументи та джерела до тих пір, поки не досягнуть згоди щодо нейтрального висвітлення теми.

Консенсусні процедури в корпоративному управлінні набувають популярності серед компаній, що прагнуть підвищити залученість співробітників у прийняття рішень, коли пропозиції циркулюють між різними рівнями управління для досягнення консенсусу перед формальним затвердженням.

5. АЛЬТЕРНАТИВНІ СПОСОБИ ВИРІШЕННЯ СПОРІВ

Альтернативне вирішення спорів охоплює сукупність методів урегулювання конфліктів поза традиційною судовою системою, що характеризуються більшою гнучкістю, швидкістю та орієнтацією на збереження відносин між сторонами. Методи ґрунтуються на принципах добровільності, конфіденційності та активної участі сторін у пошуку рішень.

Медіація як структурований процес передбачає участь нейтрального посередника, який допомагає сторонам самостійно знайти взаємоприйнятне рішення. Медіатор не приймає рішень за сторони, а створює сприятливі умови для діалогу, допомагає виявити справжні інтереси учасників та генерувати творчі варіанти вирішення проблеми. У сімейних спорах медіація особливо ефективна, оскільки дозволяє зберегти можливість майбутньої співпраці між колишнім подружжям як батьками дітей, чого складно досягти в рамках змагального судового процесу [25].

Арбітраж характеризується передачею права прийняття обов’язкового рішення незалежній третій стороні, обраній сторонами конфлікту. На відміну від судових процедур, арбітраж відзначається меншою формальністю, можливістю вибору арбітрів з спеціалізованими знаннями та конфіденційністю процесу. Міжнародний комерційний арбітраж став стандартним механізмом

вирішення транскордонних ділових спорів, забезпечуючи нейтральний майданчик для сторін з різних правових систем.

Омбудсмен являє собою інституційний механізм розгляду скарг та врегулювання спорів між громадянами та організаціями. Фінансовий омбудсмен в Україні розглядає скарги споживачів фінансових послуг, надаючи безкоштовну альтернативу судовому вирішенню спорів з банками та іншими фінансовими установами.

Експертне визначення використовується для вирішення технічних спорів, що вимагають спеціалізованих знань. Незалежний експерт проводить дослідження та надає висновок, який може бути прийнятий сторонами як основа для рішення. Метод особливо ефективний у будівельних, технологічних та медичних спорах.

Переваги альтернативних способів вирішення спорів включають швидкість процедур, економічну ефективність, конфіденційність, гнучкість процесу та орієнтацію на збереження відносин. Медіація комерційного спору може бути завершена за декілька сесій, тоді як судовий процес часто триває роками. Конфіденційність альтернативних процедур дозволяє сторонам уникнути публічного розголошення чутливої інформації та збереження репутації.

Обмеження альтернативних методів включають залежність від добровільної участі сторін, обмежені можливості примусового виконання деяких рішень та неможливість вирішення складних правових питань, що потребують офіційного судового тлумачення. Якщо одна зі сторін не зацікавлена в мирному врегулюванні та зловживає процедурами для затягування часу, альтернативні методи можуть виявитися неефективними.

Інтеграція альтернативних методів у правову систему відбувається через законодавче закріплення медіації, арбітражу та інших процедур як повноправних елементів системи правосуддя. Закон України «Про медіацію», прийнятий у 2021 році, створив правове підґрунтя для розвитку медіації в різних сферах суспільних відносин, від сімейних спорів до комерційних конфліктів.

ВИСНОВКИ. Сучасні технології врегулювання конфліктів представляють собою комплексну систему науково обґрунтованих підходів, що дозволяють ефективно управляти конфліктними ситуаціями на всіх етапах їх розвитку. Успішне застосування цих технологій вимагає глибокого розуміння психологічних механізмів конфлікту, володіння різноманітними методами діагностики та втручання, а також здатності адаптувати загальні принципи до специфіки конкретних ситуацій.

Інтегральний підхід до управління конфліктами, що поєднує превентивні та реактивні стратегії, забезпечує найбільшу ефективність втручання. Превентивні заходи дозволяють мінімізувати ймовірність виникнення деструктивних конфліктів, тоді як реактивні технології забезпечують швидке та конструктивне врегулювання вже існуючих протиріч. Розвиток емоційного інтелекту та комунікативних навичок є необхідною умовою професійної компетентності фахівців, які працюють з конфліктними ситуаціями. Розуміння когнітивних упереджень та культурних особливостей дозволяє підвищити якість діагностики та вибрати найбільш адекватні методи втручання.

Консенсусні технології та альтернативні способи вирішення спорів відкривають нові можливості для конструктивного врегулювання конфліктів, що сприяють не лише вирішенню поточних проблем, але й розвитку більш зрілих та стійких відносин між сторонами.

ТЕМА №10. МЕДІАЦІЯ: ПРИНЦИПИ, ПРОЦЕДУРИ, ТЕХНОЛОГІЇ

1. Сутність та принципи медіації.
2. Психологічний профіль та функції медіатора.
3. Стадії та процедури процесу медіації.
4. Техніки та інструменти медіатора.
5. Ефективність медіації в різних типах конфліктів.

1. СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ МЕДІАЦІЇ

Медіація - це структурований процес альтернативного вирішення спорів, у якому нейтральна третя сторона (медіатор) допомагає конфліктуючим сторонам досягти взаємоприйнятного рішення шляхом сприяння діалогу та переговорам [25].

Конфліктне посередництво - це професійна діяльність, спрямована на врегулювання конфліктів через залучення незалежного посередника, який не має владних повноважень, але володіє спеціальними навичками управління переговорним процесом [22].

Медіація як інститут альтернативного врегулювання спорів набула поширення у відповідь на недоліки традиційної судової системи: тривалість розгляду справ, високі матеріальні витрати, публічність процесу та його змагальний характер, що часто призводить до остаточного розриву відносин між сторонами.

Історично медіація розвивалася паралельно з торговельними відносинами. Купці створювали власні системи врегулювання суперечок через торгові палати, оскільки традиційне правосуддя було непередбачуваним та небезпечним. Сучасна медіація увібрала найкращі традиції цього багатовікового досвіду, поєднавши їх з новітніми досягненнями психології спілкування, конфліктології як наукової дисципліни та теорії переговорів, що дозволяє медіаторам використовувати науково обґрунтовані методи та техніки для сприяння конструктивному діалогу між сторонами.

Основні принципи медіації

Принцип неупередженості передбачає об'єктивне ставлення медіатора до всіх учасників конфлікту. Медіатор не повинен мати особистої зацікавленості у результатах спору, демонструвати симпатії чи антипатії до сторін. У корпоративному конфлікті між відділом маркетингу та відділом продажів медіатор не повинен висловлювати думки про переваги тієї чи іншої стратегії розвитку компанії.

Медіатор зобов'язаний повідомити сторонам про будь-які обставини, що можуть вплинути на його неупередженість: попередні професійні контакти, родинні зв'язки, фінансові інтереси. Якщо виникають сумніви щодо об'єктивності медіатора, він повинен відмовитися від ведення справи.

Принцип конфіденційності забезпечує захист інформації, отриманої під час медіації, від розголошення третім особам. Принцип створює безпечне середовище для відвертого діалогу та пошуку креативних рішень. У сімейному конфлікті подружжя може відверто обговорювати фінансові проблеми, не побоюючись, що ця інформація стане відомою їхнім дітям або близьким родичам.

Конфіденційність поширюється на всі аспекти медіації: факт проведення процедури, зміст обговорень, позиції сторін, запропоновані варіанти рішень. Виняток становлять випадки, коли розголошення інформації передбачене законом або необхідне для запобігання серйозній шкоді.

Принцип добровільності означає, що участь у медіації є повністю добровільною на всіх етапах процесу. Жодна сторона не може бути примушена до участі у медіації, продовження процедури або прийняття певного рішення. Принцип забезпечує високу мотивацію учасників та сприяє досягненню стійких домовленостей.

Добровільність проявляється у праві будь-якої сторони припинити медіацію на будь-якому етапі без пояснення причин. У трудовому спорі між працівником та роботодавцем кожна сторона може вийти з процесу медіації, якщо вважає, що переговори не ведуть до бажаного результату.

Принцип рівності сторін гарантує, що всі учасники медіації мають однакові можливості для висловлювання своєї позиції, представлення аргументів, пропонування варіантів рішення та впливу на результат переговорів, незалежно від їхнього соціального статусу, освіти, матеріального становища чи інших характеристик, що може виявлятися в різних аспектах організації процесу.

Медіатор активно забезпечує баланс між сторонами, надаючи рівний час для висловлювань, запобігаючи домінуванню однієї сторони над іншою через агресивну комунікацію або маніпулятивні техніки, а також допомагаючи менш артикульованій чи впевненій стороні сформулювати та донести свою позицію.

Переваги медіації. Медіація дозволяє зберегти конфіденційність, що особливо важливо для бізнес-конфліктів, сімейних спорів та ситуацій, пов'язаних з репутаційними ризиками. Процес медіації зазвичай займає менше часу порівняно з судовим розглядом та потребує менших фінансових витрат [25].

Найважливішою перевагою медіації є можливість збереження та відновлення відносин між сторонами. На відміну від судового процесу, де є переможець та переможений, медіація спрямована на пошук взаємовигідних рішень, що особливо актуально для конфліктів між бізнес-партнерами, колегами, членами сім'ї, сусідами.

Обмеження медіації. Медіація не підходить для вирішення конфліктів, що потребують публічного розгляду, встановлення правового прецеденту або державного контролю. Категорично не рекомендується застосовувати медіацію у випадках домашнього насильства, оскільки існує високий ризик повторення насильства і жертва може погодитися на невигідні умови під психологічним тиском, у ситуаціях, коли існує значний дисбаланс сили між сторонами через різницю в ресурсах, знаннях або соціальному становищі, який не може бути компенсований зусиллями медіатора, або коли одна зі сторін не здатна до адекватної участі в переговорах через психічні розлади, що унеможливлюють раціональне прийняття рішень, алкогольну чи наркотичну залежність, яка знаходиться в активній фазі, або інші фактори, що суттєво обмежують здатність особи до усвідомленого волевиявлення та захисту власних інтересів.

2. ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПРОФІЛЬ ТА ФУНКЦІЇ МЕДІАТОРА

Медіатор - це спеціально підготовлений фахівець, який володіє знаннями в галузі конфліктології, психології спілкування та техніками ведення переговорів, здатний організувати та провести процедуру врегулювання конфлікту між сторонами.

Професійні компетенції медіатора. Успішний медіатор повинен володіти комплексом професійних знань, умінь та особистісних якостей. Базові знання включають основи конфліктології, психології, права, теорії переговорів. Медіатор повинен розуміти динаміку конфлікту, механізми психологічного захисту, особливості міжкультурної комунікації.

Особистісні якості медіатора включають емоційну стійкість, емпатію, терпеливість, здатність зберігати спокій у напружених ситуаціях. Медіатор повинен мати розвинені комунікативні навички, вміти активно слухати, задавати відкриті питання, перефразовувати та узагальнювати інформацію.

Типи медіаторів

Офіційні медіатори - це фахівці, що працюють у рамках державних або міжнародних інституцій. До них належать представники міжнародних організацій, державних установ, спеціалізованих комісій з врегулювання конфліктів.

Професійні медіатори - це фахівці, що пройшли спеціальну підготовку та акредитацію, працюють на комерційній основі. Такі медіатори зазвичай спеціалізуються на певних типах конфліктів: сімейних, корпоративних, трудових, міжнародних.

Неформальні медіатори - це особи, які в силу свого соціального статусу, досвіду або авторитету можуть виконувати посередницькі функції. До них належать релігійні діячі, громадські лідери, досвідчені фахівці у відповідних галузях.

Функції медіатора

Функція аналітика конфлікту передбачає всебічне вивчення ситуації, що склалася. Медіатор збирає інформацію про учасників конфлікту, їхні інтереси, позиції, потреби. Він аналізує історію розвитку конфлікту, визначає його основні причини та рушійні сили. У конфлікті між співвласниками IT-стартапу медіатор досліджує структуру власності, розподіл повноважень, фінансові показники компанії, а також аналізує договори та корпоративні документи.

Функція активного слухача є однією з найважливіших у роботі медіатора. Активне слухання включає не лише отримання інформації, а й демонстрацію розуміння, підтримки, прийняття. Медіатор використовує техніки перефразування, уточнення, резюмування для забезпечення точного розуміння позицій сторін.

Активне слухання дозволяє медіатору відокремити емоційні компоненти конфлікту від суттєвих питань, виявити приховані інтереси сторін, створити атмосферу довіри та взаємоповаги. У сімейному конфлікті між батьками-підлітками медіатор допомагає кожній стороні висловити свої емоції та потреби, не звинувачуючи один одного, а зосереджуючись на пошуку спільних рішень щодо майбутнього родини.

Функція організатора процесу передбачає створення структури для ефективної взаємодії сторін. Медіатор встановлює правила ведення переговорів, контролює їх дотримання, забезпечує рівні можливості для всіх учасників висловити свою позицію. Він створює безпечне середовище для діалогу, де кожна сторона почувається комфортно та захищено.

Медіатор відповідає за логістичну організацію зустрічей, вибір підходящого приміщення, планування часу, документування досягнутих домовленостей. У врегулюванні торгівельного спору між українською експортною компанією та європейським імпортером медіатор організовує зустрічі у нейтральній країні, забезпечує послуги перекладачів, враховує культурні особливості ведення бізнесу в різних країнах.

Функція джерела інформації означає надання учасникам об'єктивної інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих рішень. Медіатор може залучати експертів, надавати довідкову інформацію про правові норми, ринкові

умови, статистичні дані. *Важливо, що медіатор не дає юридичних консультацій та не висловлює оціночних суджень.*

Функція помічника у виробленні домовленостей реалізується на завершальній стадії медіації. Медіатор допомагає сторонам сформулювати досягнуті домовленості у зрозумілій та виконуваній формі. Він перевіряє реалістичність зобов'язань, їх відповідність інтересам сторін, можливості виконання.

Функція навчання проявляється через передачу учасникам навичок конструктивного вирішення конфліктів. Медіатор демонструє техніки ефективної комунікації, методи аналізу проблем, принципи співпраці. Функція має довгостроковий ефект, оскільки учасники можуть застосовувати отримані навички у майбутніх ситуаціях.

3. СТАДІЇ ТА ПРОЦЕДУРИ ПРОЦЕСУ МЕДІАЦІЇ

Медіація як структурований процес включає послідовні стадії, кожна з яких має свої специфічні завдання та процедури [25]. Розуміння логіки розвитку медіації дозволяє медіатору ефективно управляти процесом та досягати максимальних результатів.

Стадія 1. Формування структури та довіри

Підготовча фаза включає організаційні питання: вибір приміщення, планування часу, забезпечення необхідних матеріалів. Простір для медіації повинен бути нейтральним, комфортним та забезпечувати конфіденційність. Розсадка учасників має підкреслювати рівність сторін та нейтральність медіатора.

Встановлення довіри починається з представлення медіатора, роз'яснення його ролі та обмежень. Медіатор пояснює принципи медіації, процедурні правила, очікування від учасників. Важливо створити атмосферу безпеки та взаємоповаги.

У корпоративному конфлікті між департаментом кібербезпеки та відділом розробки програмного забезпечення медіатор починає з подяки учасникам за готовність до діалогу, підкреслення важливості збереження робочих відносин для забезпечення інформаційної безпеки компанії, роз'яснення конфіденційності процесу.

Встановлення правил включає домовленості про регламент роботи, етичні норми поведінки, процедури прийняття рішень. Правила повинні бути зрозумілими, справедливими та прийнятими всіма учасниками. Типові правила включають: взаємоповагу, активне слухання, заборону перебивання, конфіденційність, пунктуальність.

Первинне з'ясування позицій дозволяє кожній стороні представити своє бачення ситуації. Медіатор забезпечує рівний час для виступів, стежить за дотриманням правил, допомагає учасникам зосередитися на фактах та інтересах, а не на емоціях та звинуваченнях.

Стадія 2. Аналіз фактів та виявлення проблем

Структурування інформації передбачає систематизацію отриманих даних, виявлення ключових фактів, відокремлення суттєвої інформації від другорядної. Медіатор допомагає учасникам побачити ситуацію з різних сторін, зрозуміти позиції опонентів.

Ідентифікація проблем включає визначення основних спірних питань, їх пріоритизацію, групування пов'язаних проблем. Медіатор використовує техніки структурування для створення чіткої картини конфлікту. У академічному спорі між аспірантом та науковим керівником проблеми

групуються за категоріями: методологічні питання дослідження, терміни виконання дисертації, авторські права на публікації, фінансування участі в конференціях.

Виявлення інтересів є критично важливим для успішної медіації. Медіатор допомагає учасникам розрізнити позиції (що вони вимагають) та інтереси (чому це для них важливо). Розуміння справжніх інтересів відкриває можливості для творчого пошуку рішень.

У конфлікті між молодим правоохоронцем та досвідченим колегою щодо методів роботи: позиція молодого офіцера - «Хочу використовувати новітні технології розслідування», справжній інтерес - «Прагну професійного зростання та визнання компетентності». Позиція досвідченого колеги - «Потрібно дотримуватися перевірених методів», справжній інтерес - «Важливо забезпечити якість розслідування та передати досвід молодому поколінню».

Стадія 3. Пошук альтернатив

Генерація варіантів спрямована на створення максимально широкого спектру можливих рішень. Медіатор використовує техніки творчого мислення: мозковий штурм, латеральне мислення, метод аналогій. Важливо на цій стадії утриматися від критики пропозицій та оцінки їх реалістичності.

Розвиток ідей передбачає деталізацію перспективних варіантів, їх комбінування та модифікацію. Медіатор стимулює учасників розвивати ідеї один одного, шукати синергетичні ефекти від поєднання різних підходів.

Попередня оцінка альтернатив включає аналіз пропозицій на відповідність інтересам сторін, можливості реалізації, потенційні наслідки. Медіатор допомагає учасникам застосувати об'єктивні критерії для оцінки варіантів: законність, справедливість, ефективність, прийнятність.

Стадія 4. Переговори та прийняття рішень

Структуровані переговори проводяться за принципом «від простого до складного». Медіатор допомагає учасникам почати з питань, щодо яких досягнення згоди найбільш вірогідне, поступово переходячи до більш складних проблем. Успіх у вирішенні простих питань створює позитивну динаміку та довіру між сторонами.

Торги та компроміси можуть бути необхідними, коли інтереси сторін частково суперечать один одному. Медіатор допомагає учасникам знайти баланс між поступками та отриманнями, забезпечити справедливий розподіл витрат та вигоди.

Перевірка рішень включає оцінку досягнутих домовленостей на їх повноту, реалістичність, відповідність інтересам сторін. Медіатор задає питання: «Чи вирішує це рішення основні проблеми?», «Чи здатні сторони виконати свої зобов'язання?», «Що станеться, якщо обставини зміняться?».

Стадія 5. Оформлення угоди

Формулювання домовленостей потребує особливої уваги до точності та зрозумілості мови. Медіатор допомагає учасникам сформулювати свої зобов'язання у конкретній, вимірюваній та часово визначеній формі. Уникнення двозначностей та недомовленостей є критично важливим для успішного виконання угоди.

Механізми виконання включають визначення відповідальних осіб, строків виконання, процедур контролю та звітності. Медіатор допомагає сторонам продумати практичні аспекти реалізації домовленостей.

Процедури врегулювання майбутніх суперечок передбачають механізми для вирішення можливих непорозумінь щодо інтерпретації або

виконання угоди. Це може включати повторну медіацію, залучення експертів, ескалаційні процедури.

Стадія 6. Затвердження та імплементація

Легалізація угоди може вимагати затвердження відповідними органами, реєстрації, нотаріального посвідчення. Медіатор консультує учасників щодо необхідних процедур та допомагає спланувати процес затвердження.

Моніторинг виконання може здійснюватися самими сторонами або за участю медіатора. Регулярний контроль за виконанням зобов'язань допомагає своєчасно виявляти та вирішувати проблеми, що виникають.

4. ТЕХНІКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ МЕДІАТОРА

Ефективність медіації значною мірою залежить від майстерності медіатора у застосуванні спеціалізованих технік та інструментів. Кожна техніка має свою сферу застосування та специфічні особливості використання [25].

Техніка активного слухання

Емпатичне слухання передбачає не лише розуміння змісту повідомлення, а й емоційного стану співрозмовника. Медіатор демонструє зацікавленість, підтримку, розуміння через невербальні сигнали: кивання, контакт очима, відкриту позу.

Перефразування допомагає упевнитися у правильності розуміння та демонструє увагу до слів співрозмовника. Медіатор може сказати: «Якщо я правильно зрозумів, ви вважаєте, що...», «Ви хочете сказати, що...». Ця техніка також допомагає іншій стороні краще зрозуміти позицію опонента.

Резюмування використовується для узагальнення тривалих виступів, виділення ключових моментів, перехід до нових тем. Медіатор може сказати: «Отже, основними проблемами ви вважаєте...», «Підсумовуючи ваші слова...».

Техніка постановки питань

Відкриті питання стимулюють розгорнуті відповіді та допомагають отримати детальну інформацію. Приклади: «Розкажіть детальніше про...», «Що саме викликає у вас занепокоєння?», «Як ви бачите ідеальне вирішення цієї ситуації?».

Уточнюючі питання допомагають прояснити незрозумілі моменти, конкретизувати загальні твердження. Приклади: «Що саме ви маєте на увазі під...?», «Чи можете ви навести конкретний приклад?», «Коли саме це сталося?».

Масштабуючи питання допомагають оцінити інтенсивність емоцій, важливість проблем, готовність до змін. Зразки таких питань: «За шкалою від 1 до 10, наскільки критично важливим є для вас вирішення цього питання протягом наступного місяця?», «Що конкретно потрібно змінити, щоб ваша готовність до компромісу підвищилась з 6 до 8 балів?»

Техніка рефреймингу

Позитивне перефокусування допомагає переформулювати негативні твердження у більш конструктивній формі. Замість «Він завжди запізнюється» медіатор може запропонувати «Пунктуальність є важливою цінністю для вас».

Перехід від позицій до інтересів здійснюється через запитання про причини та мотиви. Замість «Я хочу цей кабінет» медіатор допомагає з'ясувати «Простір для зосередженої роботи є важливою умовою вашої продуктивності».

Деперсоналізація проблем допомагає зосередитися на проблемах, а не на особистостях. Замість «Ви не розумієте» медіатор може запропонувати «Здається, тут є непорозуміння, яке ми можемо прояснити».

Техніки управління емоціями

Визнання емоцій включає вербалізацію та валідацію почуттів учасників. Медіатор може сказати: «Бачу, що ця ситуація викликає у вас сильне розчарування», «Зрозуміло, що ви пережили болісний досвід».

Техніка паузи використовується для зниження емоційної напруги, надання часу для обміркування, переключення уваги. Медіатор може запропонувати коротку перерву або просто витримати паузу у розмові.

Розділення сторін застосовується у випадках високої конфліктності, коли спільні сесії стають непродуктивними. Медіатор проводить окремі зустрічі з кожною стороною, що дозволяє їм відвертіше висловитися та зменшити емоційну напругу.

Спеціалізовані тактики медіації

Човникова дипломатія передбачає постійне переміщення медіатора між сторонами для координації позицій, передачі пропозицій, пошуку компромісних рішень. Тактика особливо ефективна у складних багатосторонніх конфліктах або коли пряма взаємодія сторін неможлива.

У конфлікті між співмешканцями гуртожитку щодо організації спільного простору та розподілу побутових обов'язків медіатор спілкується окремо з кожною стороною. З одними здобувачами обговорює потребу в тиші для навчання, режим дня та особисті звички, з іншими - бажання спілкуватися, проводити спільний час та організовувати заходи. Медіатор перетворює скарги на шум у пропозиції щодо «годин тиші», а потребу в спілкуванні - у конкретні варіанти спільної діяльності та чергування обов'язків, поступово формуючи систему правил співжиття, що враховує потреби всіх мешканців.

Директивна тактика включає активне втручання медіатора у процес переговорів, висування власних пропозицій, акцентування слабких місць у позиціях сторін. Тактика використовується обережно та лише у випадках, коли інші підходи виявилися неефективними.

Тактика фокусування спрямована на концентрацію уваги сторін на найбільш важливих або найбільш вирішуваних проблемах. Медіатор допомагає учасникам визначити пріоритети та послідовність розгляду питань.

Тактика розширення передбачає залучення додаткових ресурсів, експертів, зацікавлених сторін для розширення можливостей вирішення конфлікту. У трудовому спорі можуть бути залучені представники профспілки, юристи з трудового права, фінансові консультанти.

5. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕДІАЦІЇ В РІЗНИХ ТИПАХ КОНФЛІКТІВ

Медіація демонструє різну ефективність залежно від типу конфлікту, характеристик учасників, контексту ситуації. Розуміння специфіки застосування медіації у різних сферах допомагає правильно оцінити її потенціал та обмеження.

Сімейні конфлікти

Розірвання шлюбу та розподіл майна є однією з найпоширеніших сфер застосування медіації. Сімейна медіація допомагає подружжю зосередитися на інтересах дітей, справедливому розподілі ресурсів, збереженні поваги один до одного. Статистика показує, що угоди, досягнуті через медіацію, виконуються у 90% випадків порівняно з 60% для судових рішень.

Успішний випадок сімейної медіації: 35-річна психолог та 38-річний IT-менеджер з двома дітьми-школярами розлучаються після 12 років шлюбу. Через серію медіаційних сесій вони розробили план спільної опіки, який враховує робочі графіки обох батьків, розподілили спільне майно з урахуванням потреб

кожного, домовилися про аліменти та збереження дружніх стосунків заради психологічного благополуччя дітей.

Конфлікти між поколіннями часто виникають у сім'ях з приводу освіти, кар'єри, життєвих цінностей. Медіація допомагає представникам різних поколінь зрозуміти позиції один одного, знайти компромісні рішення, зберегти сімейні зв'язки. Конфлікт між батьками-підприємцями та 22-річною донькою, яка хоче працювати в НГО замість сімейного бізнесу, вирішується через обговорення справжніх побоювань батьків щодо фінансової стабільності доньки та її прагнень до соціальної значущості роботи.

Корпоративні конфлікти

Внутрішньоорганізаційні суперечки включають конфлікти між відділами, рівнями управління, окремими співробітниками. Корпоративна медіація допомагає зберегти продуктивність, покращити робочу атмосферу, знайти інноваційні рішення для бізнес-проблем.

Конфлікт у видавничій компанії між редакційним відділом та відділом дизайну щодо оформлення нового навчального посібника з української літератури. Редактори наполягають на класичному оформленні з акцентом на тексті та мінімальною кількістю ілюстрацій для серйозного академічного вигляду, дизайнери вимагають сучасного візуального підходу з інтерактивними елементами та яскравим оформленням для залучення молоді. Через медіацію сторони створюють концепцію «сучасної класики» з елегантним дизайном, що поєднує традиційні шрифти з продуманою інфографікою, розробляють систему візуальних маркерів для різних розділів та домовляються про спільне тестування макетів з фокус-групами здобувачів.

Партнерські спори виникають між співвласниками бізнесу, партнерами по проєктах, учасниками об'єднань. Медіація дозволяє зберегти ділові відносини, уникнути публічності, знайти творчі рішення для складних бізнес-питань.

Трудові конфлікти між працівниками та роботодавцями часто стосуються умов праці, оплати, кар'єрного розвитку. Трудова медіація допомагає уникнути страйків, судових процесів, втрати кваліфікованих кадрів.

Міжнародні конфлікти

Комерційні спори між компаніями різних країн часто ускладнюються культурними відмінностями, різними правовими системами, мовними бар'єрами. Міжнародна комерційна медіація допомагає знайти рішення, прийнятне для всіх сторін, уникнути тривалих та дорогих судових процесів у різних юрисдикціях.

Дипломатичні суперечки можуть вирішуватися через медіацію міжнародних організацій, нейтральних держав, авторитетних міжнародних діячів. Дипломатична медіація допомагає уникнути ескалації конфліктів, побудувати основу для довгострокового співробітництва.

Громадські конфлікти

Екологічні суперечки між промисловими підприємствами та місцевими громадами можуть вирішуватися через медіацію з участю екологічних експертів, представників влади, громадських організацій. Екологічна медіація допомагає збалансувати економічні інтереси та екологічну безпеку.

Конфлікт між заводом з переробки пластикових відходів та мешканцями міста щодо розширення виробничих потужностей. Жителі скаржаться на неприємний запах та побоюються забруднення підземних вод, підприємство наполягає на важливості переробки відходів для екології регіону та створенні

нових робочих місць. Через медіацію досягнуто угоди про встановлення сучасних систем очищення повітря, створення громадської ради з моніторингу якості довкілля, щомісячні публічні звіти про екологічні показники, фінансування програми озеленення міста та стипендіальний фонд для здобувачів екологічних спеціальностей місцевого університету.

Міжетнічні конфлікти в багатонаціональних спільнотах можуть вирішуватися через медіацію з урахуванням культурних традицій, релігійних особливостей, історичного контексту. Міжкультурна медіація вимагає від медіатора глибокого розуміння культурних відмінностей та здатності працювати в мультикультурному середовищі.

Освітні конфлікти

Академічні суперечки між здобувачами та викладачами, здобувачами та адміністрацією можуть стосуватися оцінювання, академічної етики, дискримінації. Освітня медіація допомагає зберегти освітнє середовище, захистити права всіх учасників, знайти справедливі рішення.

Булінг та конфлікти між здобувачами можуть ефективно вирішуватися через відновну медіацію, яка зосереджується на відшкодуванні шкоди, відновленні відносин, попередженні повторних інцидентів.

Медичні конфлікти

Спори між пацієнтами та медичними закладами часто стосуються якості медичних послуг, інформованої згоди, медичних помилок. Медична медіація допомагає відновити довіру, уникнути тривалих судових процесів, покращити якість медичного обслуговування.

Етичні дилеми у медицині можуть вирішуватися через медіацію з участю біоетиків, релігійних діячів, представників сім'ї пацієнта. Така медіація допомагає знайти рішення, що враховують медичні, етичні, релігійні аспекти.

Кримінальна медіація

Відновне правосуддя використовує медіацію для відновлення справедливості через діалог між жертвою та правопорушником. Кримінальна медіація допомагає жертвам отримати відповіді на питання, висловити свої почуття, отримати компенсацію. Правопорушники можуть усвідомити наслідки своїх дій, висловити каяття, взяти на себе відповідальність.

Оцінка ефективності медіації

Кількісні показники включають відсоток справ, вирішених через медіацію, час, витрачений на врегулювання, економію коштів порівняно з судовим процесом, рівень виконання угод. Дослідження показують, що 80-85% конфліктів вирішуються успішно через медіацію.

Якісні показники включають задоволеність учасників процесом та результатами, покращення відносин між сторонами, навчальний ефект для учасників, попередження майбутніх конфліктів. Опитування учасників медіації показують високий рівень задоволеності процесом навіть у випадках, коли угода не була досягнута.

Довгострокові ефекти медіації включають покращення організаційної культури, розвиток навичок конструктивного вирішення конфліктів, зміцнення соціальної згуртованості. Організації, що регулярно використовують медіацію, демонструють нижчий рівень конфліктності та вищу ефективність роботи.

Обмеження та протипоказання

Медіація не підходить для конфліктів, що потребують встановлення правового прецеденту, публічного розгляду, державного контролю. Не рекомендується використовувати медіацію у випадках домашнього насильства, значного дисбалансу сили, неадекватності учасників.

Етичні обмеження включають ситуації, коли медіація може призвести до несправедливого результату, приховування правопорушень, шкоди для слабшої сторони. Медіатор повинен відмовитися від ведення справи, якщо не може забезпечити справедливість процесу.

Культурні особливості можуть впливати на ефективність медіації. У деяких культурах пряме обговорення конфлікту може бути неприйнятним, потрібні альтернативні підходи з урахуванням культурних норм.

ВИСНОВКИ. Медіація є ефективним методом альтернативного вирішення спорів, що поєднує принципи добровільності, конфіденційності та неупередженості. Успішність медіації залежить від професійної підготовки медіатора, відповідності методу типу конфлікту, мотивації учасників до конструктивної співпраці.

Основними перевагами медіації є збереження конфіденційності, економія часу та коштів, можливість збереження відносин між сторонами, високий рівень виконання досягнутих угод. Медіація сприяє розвитку навичок конструктивного вирішення конфліктів та покращенню соціального клімату в організаціях і спільнотах.

Ефективне застосування медіації вимагає розуміння її принципів, володіння спеціалізованими техніками, здатності адаптувати підходи до специфіки конкретних конфліктів. Розвиток інституту медіації є важливою складовою побудови громадянського суспільства та правової держави.

ПРАКТИКУМ

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ
ТЕМА №1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ КОНФЛІКТУ

Мета практичного заняття: Формування у здобувачів вищої освіти системного розуміння психології конфлікту як наукової дисципліни, її історичного розвитку та методологічних засад; розвиток навичок аналізу конфліктних ситуацій та застосування теоретичних знань у практичній діяльності; формування професійної компетентності щодо управління конфліктами у різних сферах життя.

Ключові поняття: психологія конфлікту, конфліктна взаємодія, конфліктна ситуація, конфліктна поведінка, діалектичний розвиток, системність, об'єктивність, детермінізм, міждисциплінарність.

План практичного заняття:

1. Становлення психології конфлікту як науки.
2. Предмет та методологічні принципи психології конфлікту.
3. Основні завдання та функції психології конфлікту.
4. Методи психології конфлікту.
5. Міждисциплінарний характер психології конфлікту.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1.Філософські традиції Сходу та Заходу в розумінні природи конфлікту.

2. Психоаналітичний підхід до вивчення конфліктів: від Фройда до сучасності.

3. Теорія поля Курта Левіна та її значення для психології конфлікту.

4. Соціально-психологічні експерименти в дослідженні групових конфліктів.

5. Когнітивні упередження та їх роль у розвитку конфліктних ситуацій.

6. Культурні особливості сприйняття та вирішення конфліктів.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ:

Для ефективної підготовки до заняття здобувачі вищої освіти повинні опрацювати лекційний матеріал, зосередившись на розумінні еволюції поглядів на конфлікт - від сприйняття його як виключно негативного явища до усвідомлення конструктивного потенціалу.

Особливу увагу варто приділити вивченню методологічних принципів психології конфлікту. Принцип діалектичного розвитку допомагає розуміти, що конфлікти не є статичними - вони постійно еволюціонують, переходячи з однієї стадії в іншу. Принцип системності вимагає розглядати конфлікт у контексті всіх пов'язаних факторів, а не ізольовано.

Здобувачі вищої освіти мають підготувати приклади конфліктних ситуацій з власного досвіду або спостережень, які ілюструють різні типи конфліктів: внутрішньоособистісні (вибір між кар'єрою та сім'єю), міжособистісні (суперечки з друзями), групові (конфлікти в студентській групі).

Важливо усвідомити міждисциплінарний характер психології конфлікту. Для майбутніх юристів корисно розуміти психологічні механізми правопорушень, для менеджерів - особливості організаційних конфліктів, для психологів - специфіку роботи з різними типами конфліктів у терапевтичній практиці, для дипломатів - культурні аспекти міжнародних суперечностей.

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ:

1.Чи завжди конфлікт є негативним явищем, або він може мати конструктивні функції?

2. Як сучасні технології (соціальні мережі, месенджери) впливають на характер та динаміку конфліктів?

3. Які методологічні принципи є найбільш важливими при дослідженні конфліктів у вашій майбутній професійній сфері?

4. Як культурні особливості впливають на сприйняття та вирішення конфліктів?

5. Чи можна передбачити розвиток конфлікту, і які фактори на це впливають?

6. Які етичні дилеми можуть виникнути при втручанні у конфліктну ситуацію?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

1. Історичний аналіз підходів до конфлікту. Проаналізувати еволюцію поглядів на природу конфлікту від античності до сучасності та їх вплив на сучасні підходи до управління конфліктами. Оберіть трьох мислителів з різних історичних епох (наприклад, Геракліт, Фома Аквінський, Зигмунд Фройд) та проаналізуйте їхні концепції конфлікту. Для кожного автора опишіть:

1.Основні ідеї щодо природи конфлікту

2. Причини виникнення конфліктів за їх баченням

3. Способи вирішення конфліктів, які вони пропонували

4. Як ці ідеї відображаються в сучасних підходах до управління конфліктами

Наприклад, можна розглянути, як ідеї Геракліта про конфлікт як рушійну силу розвитку знайшли відображення в сучасних теоріях організаційного розвитку, де контрольовані конфлікти стимулюють інновації.

Результатом має бути есе із висновками про значення історичного досвіду для сучасної практики управління конфліктами.

2. Психодіагностичне завдання: «Чи конфліктна я людина?» Пройти тест **«Чи конфліктна я людина?»** на визначення рівня конфліктності особистості, підрахуйте результати згідно з ключем та проаналізувати результати з точки зору теоретичних знань з психології конфлікту.

1.До якої категорії ви належите за рівнем конфліктності?

2. Чи відповідають результати вашому самосприйняттю?

3. Які фактори могли вплинути на результат?

Тест «Чи конфліктна я людина?»

Інструкція: На кожне запитання дайте відповідь «так» або «ні». Будьте максимально щирими.

1.Чи легко ви виходите з себе?

2. Чи любите ви сперечатися з друзями?

3. Чи часто ви відчуваєте роздратування від поведінки інших людей?

4. Чи важко вам утриматися від критичних зауважень?

5. Чи схильні ви до різких висловлювань на адресу людей, які вам не подобаються?

6. Чи часто ви перериваєте співрозмовника?

7. Чи маєте ви звичку наполягати на своєму, навіть коли не впевнені в правильності?
8. Чи дратують вас люди, які мають думку, відмінну від вашої?
9. Чи часто ви жаліється на життя друзям і знайомим?
10. Чи буває так, що ви не розмовляєте з кимось кілька днів після сварки?
11. Чи відчуваєте ви задоволення, коли вдається когось «поставити на місце»?
12. Чи часто ви згадуєте старі образи?
13. Чи схильні ви шукати винних у своїх невдачах?
14. Чи буває, що ви спеціально робите щось наперекір іншим?
15. Чи важко вам вибачитися за свою помилку?
16. Чи любите ви дошкуляти іншим?
17. Чи часто ви відчуваєте внутрішню напруженість?
18. Чи схильні ви до підозрілості щодо інших людей?
19. Чи важко вам стримувати себе в конфлікті?
20. Чи часто ваш настрій залежить від поведінки оточуючих?

Ключ до тесту:
- За кожну відповідь «так» - 1 бал
- За кожну відповідь «ні» - 0 балів

Інтерпретація результатів:
0-5 балів: Низький рівень конфліктності. Ви спокійна, врівноважена людина, яка рідко ініціює конфлікти.
6-10 балів: Помірний рівень конфліктності. Іноді ви можете бути конфліктною, але загалом контролюєте свої емоції.
11-15 балів: Підвищений рівень конфліктності. Вам варто працювати над контролем емоцій та розвитком навичок конструктивного спілкування.
16-20 балів: Високий рівень конфліктності. Рекомендується звернутися до психолога для роботи з агресивністю та конфліктністю.

Рефлексивний аналіз. Дайте відповідь на запитання:
1) Які запитання викликали найбільші труднощі при відповіді?
2) Чи можете ви пояснити свою конфліктність з точки зору вивчених теорій?
3) Як методологічні принципи психології конфлікту допомагають зрозуміти ваші результати?
4) Які стратегії розвитку ви можете запропонувати для себе?

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Вправа «Перетворення свинцю на золото». Перший учасник звертається до сусіда з права зі словами: «конфлікт – це погано, тому що….» і продовжує думку, чому конфлікт несе негатив, той до кого звертались із цими словами відповідає: «Так це погано, але…» й намагається знайти який позитив у конфлікті, наступний учасник знову висловлює негатив на рахунок конфлікту. Вправа продовжується поки коло не замкнеться.

Вправа «Упевнені, невпевнені та грубі відповіді». Пропонується ситуації, на які учасники повинні будуть відповісти так, як відповідала б груба, підла людина (агресивний вихід); невпевнена (пасивний вихід); упевнена людина (дипломатичний вихід):

- Ви поспішаєте, а ваш колега по роботі щось попросив зробити;
- Людина, яку ви осуджуєте, попросила допомогти;
- Ви вже повторили два рази, але ваш товариш не розчув.

Учасники діляться на групи по 3 особи, і програють ці ситуації у групах.

Вправа «Мій девіз у житті». Учасники тренінгу формують та записують свій головний життєвий принцип «Девіз життя», який характеризує їхні життєві установки. Будь-який процес самосвідомості починається з розгляду питання: «На чому я стою?». Кожен учасник групи зачитує свій девіз і дає коротку інтерпретацію.

Рефлексивне завдання «3-2-1»

Наприкінці заняття кожен здобувач записує:

- ✓ **3 нових поняття**, які сьогодні засвоїв;
- ✓ **2 практичні навички**, які отримав;
- ✓ **1 запитання**, яке залишилося.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ
ТЕМА №2. ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ КОНФЛІКТУ

Мета практичного заняття: Формування у здобувачів вищої освіти системного розуміння конфлікту як складного соціально-психологічного явища через вивчення його структурних компонентів, причинно-наслідкових зв'язків та функціонального значення; розвиток навичок структурного аналізу конфліктних ситуацій та класифікації конфліктів за різними критеріями; опанування компетентностями щодо виявлення об'єктивних і суб'єктивних чинників виникнення конфліктів для їх ефективного попередження та врегулювання.

Ключові поняття: структура конфлікту, об'єкт конфлікту, предмет конфлікту, середовище конфлікту, об'єктивні причини, суб'єктивні причини, конструктивні функції, деструктивні функції, типологія конфліктів, класифікація конфліктів, теоретико-методологічні підходи.

План практичного заняття:

1. Основні теоретико-методологічні підходи до визначення конфлікту та суперечності.
2. Структура конфлікту.
3. Причини виникнення конфліктів: потреби та інтереси як базові фактори.
4. Функції конфлікту: конструктивні та деструктивні.
5. Типологія та класифікація конфліктів.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Еволюція теоретичних підходів до конфлікту: від функціоналізму до сучасних концепцій.
2. Структурний аналіз міжнародних конфліктів: учасники, об'єкти, середовище.
3. Роль незадоволених потреб у виникненні різних типів конфліктів.
4. Конструктивний потенціал конфліктів в організаціях та суспільстві.
5. Культурні відмінності у сприйнятті та класифікації конфліктів.
6. Особливості структури віртуальних конфліктів у цифрову епоху.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ:

При підготовці до заняття здобувачі мають опанувати теоретико-методологічні підходи до розуміння конфлікту. Функціоналістський підхід розглядає конфлікт як порушення системної рівноваги, що вимагає відновлення порядку. Конфліктологічний підхід підкреслює позитивну роль конфлікту в соціальному розвитку. Діалектичний підхід трактує конфлікт як рушійну силу змін через єдність та боротьбу протилежностей. Психологічний підхід зосереджується на внутрішньоособистісних механізмах конфліктної поведінки.

Структурний аналіз конфлікту вимагає розуміння взаємозв'язку основних елементів. Учасники включають основних конфліктантів (безпосередні сторони) та другорядних учасників (підбурювачі, посередники, союзники). Важливо розрізняти об'єкт конфлікту (конкретна цінність, за яку борються) та предмет конфлікту (суперечність щодо об'єкта). Середовище конфлікту охоплює мікросередовище (найближче оточення) та макросередовище (ширший соціальний контекст).

Причини конфліктів поділяються на об'єктивні (обмеженість ресурсів, структурні недоліки, соціальна нерівність) та суб'єктивні (психологічна несумісність, комунікативні бар'єри, когнітивні розбіжності). Розуміння, що в основі конфліктів лежать незадоволені потреби та протилежні інтереси, дозволяє знаходити шляхи конструктивного вирішення.

Функціональний аналіз демонструє подвійну природу конфлікту. Конструктивні функції включають інформаційно-пізнавальну (виявлення проблем), інтегративну (об'єднання груп), інноваційну (стимулювання змін), комунікативну (налагодження діалогу), соціалізуючу (набуття досвіду). Деструктивні функції охоплюють дезінтегративну (руйнування зв'язків), психотравмуючу (негативний вплив на здоров'я), дисфункціональну (порушення роботи систем).

Типологія конфліктів за суб'єктами взаємодії включає внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові, міжнаціональні, міждержавні. За сферами прояву конфлікти поділяються на політичні, економічні, соціальні, культурні, релігійні. За функціями розрізняють конструктивні та деструктивні, за ступенем протиріччя - антагоністичні та неантагоністичні.

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ:

1. Чи можна створити «безконфліктне» суспільство, і чи бажано це з точки зору розвитку?
2. Як зміна об'єкта конфлікту впливає на поведінку його учасників та можливості врегулювання?
3. В яких випадках деструктивні функції конфлікту можуть мати довгострокові позитивні наслідки?
4. Чи впливає віртуальне середовище (соціальні мережі, месенджери) на структуру сучасних конфліктів?
5. Як культурні особливості впливають на сприйняття об'єктивних та суб'єктивних причин конфліктів?
6. Чи можна використовувати типологію конфліктів для прогнозування їх розвитку та наслідків?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

1. Структурний аналіз конфлікту «Анатомія конфліктної ситуації». Проведіть детальний структурний аналіз конкретного конфлікту, виявивши всі його компоненти та взаємозв'язки між ними.

Оберіть конфлікт для аналізу з одного з варіантів: актуальний суспільний конфлікт з новин, конфлікт у вашому закладі освіти або організації, конфлікт із художнього твору чи фільму, або історичний конфлікт.

Схема структурного аналізу включає загальну характеристику конфлікту обсягом 150-200 слів, де необхідно зазначити назву та коротку суть конфлікту, часові рамки і географічні межі, актуальність та значущість, а також обґрунтувати вибір для аналізу.

Аналіз учасників конфлікту передбачає характеристику основних учасників (конфліктантів), включаючи сторону А та сторону Б з описом їх назви, характеристики, ресурсів, цілей та інших основних учасників за наявності. Окремо розглядаються другорядні учасники: підбурювачі (хто провокує конфлікт та чому), посередники (хто намагається врегулювати), союзники (хто підтримує кожну сторону) та організатори (хто керує процесом). Важливо

проранжувати учасників за рангами (1-4 ранг) та проаналізувати, як це впливає на можливості врегулювання.

Визначення об'єкта та предмета конфлікту включає опис конкретної цінності, що є предметом суперечки, класифікацію типу об'єкта (неподільний, частково подільний або спільний), формулювання предмета як суперечності щодо об'єкта, розмежування явного (офіційно декларованого) та прихованого (справжні мотиви) предметів.

Аналіз середовища конфлікту охоплює мікросередовище (безпосереднє оточення учасників, організаційна культура, неформальні зв'язки та впливи) та макросередовище (економічні умови, політична ситуація, правове поле, культурний контекст, інформаційне середовище).

Аналітичні висновки повинні відповісти на питання про найбільш значущі структурні елементи, взаємодію різних компонентів структури, можливості зміни елементів структури для врегулювання, структурні особливості, що ускладнюють вирішення, та прогноз розвитку на основі структурного аналізу.

Обсяг роботи становить 2-3 сторінки, оформлення передбачає структуроване есе з діаграмою або схемою структури конфлікту.

2. Завдання. Пройдіть тест «Як ви сприймаєте функції конфлікту?» для оцінки вашого сприйняття функціонального значення конфліктів та проаналізуйте результати.

Оцініть кожне твердження за шкалою від 1 (абсолютно не згоден) до 5 (повністю згоден).

1. Конфлікт завжди приносить більше шкоди, ніж користі.	
2. Через конфлікти люди краще пізнають один одного.	
3. Конфлікт руйнує командну роботу та співпрацю.	
4. Конфліктні ситуації стимулюють пошук нових рішень.	
5. Після конфлікту стосунки стають гіршими, ніж були.	
6. Конфлікт допомагає виявити справжні проблеми організації.	
7. Конфліктні люди створюють нездорову атмосферу в колективі.	
8. Спільне вирішення конфлікту об'єднує учасників.	
9. Конфлікт завжди призводить до стресу та психологічних проблем.	
10. Відкритий конфлікт краще, ніж приховані суперечності.	
11. Конфлікти заважають досягненню спільних цілей.	
12. Конфліктний досвід допомагає розвивати навички спілкування.	
13. Конфлікт порушує нормальне функціонування системи.	
14. Через конфлікт формуються більш чіткі правила та норми.	
15. Конфлікти призводять до втрати часу та ресурсів.	
16. Конфлікт сприяє особистісному зростанню учасників.	

Обрахунок результатів:

Конструктивні функції (К): сума балів за питання 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16.

Деструктивні функції (Д): сума балів за питання 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15.

Інтерпретація результатів. Співвідношення К/Д:

К > Д на 10+ балів: Ви схильні бачити переважно конструктивний потенціал конфліктів. Можете недооцінювати їх ризики.

К ≈ Д (різниця до 10 балів): Збалансоване розуміння подвійної природи конфліктів. Оптимальний підхід для практичної роботи.

Д > К на 10+ балів: Ви схильні фокусуватися на негативних наслідках конфліктів. Можете упускати їх конструктивні можливості.

Рефлексивний аналіз:

1. Чи здивували вас результати тесту? Що може пояснювати ваші установки?
2. З яких джерел сформувалися ваші уявлення про функції конфліктів?
3. Які приклади з вашого досвіду підтверджують конструктивні функції конфліктів?
4. Як ваше сприйняття функцій конфлікту може впливати на вашу поведінку в конфліктних ситуаціях?
5. Що ви хотіли б змінити у своєму підході до конфліктів?

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

1. Ситуаційний аналіз «Розбираємо конфлікт».

У гуртожитку виник конфлікт між Анною (здобувачкою 2 курсу психології) та Михаїлом (здобувачем 1 курсу права), які живуть в сусідніх кімнатах. Анна готується до сесії і потребує тиші для навчання, особливо ввечері. Михайло грає на гітарі та слухає музику, вважаючи, що має право на відпочинок після важкого навчального дня. Конфлікт загострився після того, як Анна подала скаргу коменданту гуртожитку. Михайло вважає це зрадою і почав навмисно вмикати музику ще гучніше. В ситуацію втрутилися їхні друзі, які почали підтримувати кожного зі сторін. Староста поверху намагається виступати посередником.

Завдання для груп:

Група 1: Визначити учасників конфлікту та їх ранги.

Група 2: Виявити об’єкт і предмет конфлікту.

Група 3: Проаналізувати причини (об’єктивні та суб’єктивні).

Група 4: Описати мікро- та макросередовище конфлікту.

2. Практикум «Функції конфлікту в дії». Здобувачі отримують 4 реальні ситуації та мають визначити, які функції (конструктивні чи деструктивні) проявляються в кожній:

Ситуація A: Конфлікт між двома факультетами університету щодо використання спортзалу призвів до створення нового розкладу та будівництва додаткової спортивної зали.

Ситуація B: Суперечка в робочій команді щодо розподілу обов’язків переросла в особисті образи, два працівники звільнилися.

Ситуація C: Конфлікт між учителями та батьками щодо шкільної форми дозволив виявити проблеми в комунікації та створити батьківський комітет.

Ситуація D: Сімейний конфлікт через фінанси призвів до депресії у одного з подружжя та погіршення стосунків з дітьми.

3. Творче завдання «Типологічна мозаїка». Кожна команда отримує набір з 6 коротких описів конфліктів та має класифікувати їх за ВСІМА критеріями з лекції:

1) За суб’єктами взаємодії.
2) За сферами прояву.
3) За функціями.
4) За ступенем протиріччя.
5) За ступенем вираженості.

КОНФЛІКТ 1. Молоде подружжя тихо саботує рішення один одного щодо сімейного бюджету: дружина «забуває» оплачувати рахунки за інтернет, а чоловік «випадково» витрачає гроші на розваги замість накопичень на відпустку. Відкрито не сперечаються, удають, що все гаразд.

КОНФЛІКТ 2. Здобувач третього курсу не може обрати між продовженням навчання на магістратурі та пропозицією роботи в престижній компанії. Батьки тиснуть на нього, щоб завершив освіту, але роботодавець не готовий чекати. Переживає стрес, втратив сон.

КОНФЛІКТ 3. Україна та Польща мають дипломатичні суперечності щодо історичних подій XX століття та їх інтерпретації в підручниках. Проводяться офіційні консультації істориків, обмін нотами протесту, громадські дискусії в обох країнах.

КОНФЛІКТ 4. Батьки-атеїсти та бабуся-віруюча приховано конфліктують щодо релігійного виховання дитини. Бабуся таємно водить онука до церкви, батьки «випадково» планують поїздки на неділю. Відкрито ніхто нічого не обговорює.

КОНФЛІКТ 5. Екологи та будівельна компанія протидіють один одному щодо зведення ТРЦ в парку. Активісти проводять акції протесту, прив'язують себе до дерев, блокують техніку. Компанія подає позови до суду та наймає охорону.

КОНФЛІКТ 6. Дві сусідні країни Європи публічно сперечаються через мігрантів: одна вимагає справедливого розподілу біженців, інша відмовляється приймати додаткових людей. Ведуться офіційні переговори, обмін дипломатичними нотами, залучаються європейські інститути.

Рефлексивне завдання «3-2-1»

Наприкінці заняття кожен здобувач записує:

- ✓ **3 нових поняття**, які сьогодні засвоїв;
- ✓ **2 практичні навички**, які отримав;
- ✓ **1 запитання**, яке залишилося.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ
ТЕМА №3. ДИНАМІКА КОНФЛІКТНОГО ПРОЦЕСУ

Мета практичного заняття: Формування у здобувачів вищої освіти розуміння закономірностей розвитку конфлікту в часі через вивчення його стадійності; опанування навичками розпізнавання фаз конфліктного процесу та прогнозування його подальшого розвитку; розвиток компетентностей щодо діагностики стадій конфлікту для обрання оптимального часу та способу втручання.

Ключові поняття: моделі стадій конфлікту, латентні суперечності, ескалація, піковий момент, деескалація, постконфліктна стадія, життєвий цикл конфлікту, часова динаміка, фазовий розвиток, відновлення відносин.

План практичного заняття:

1. Моделі стадій розвитку конфлікту.
2. Передконфліктна стадія: латентні суперечності.
3. Відкрита конфліктна стадія: ескалація та піковий момент.
4. Стадія врегулювання та завершення конфлікту.
5. Постконфліктна стадія та відновлення відносин.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Порівняльний аналіз різних моделей стадій конфлікту: від класичних до сучасних.
2. Роль часового фактору в розвитку конфліктних процесів.
3. Піковий момент конфлікту: психологічні та поведінкові індикатори.
4. Латентні конфлікти: методи виявлення прихованих суперечностей.
5. Постконфліктний синдром: психологічні наслідки завершених конфліктів.
6. Циклічність конфліктів: чому деякі суперечності повторюються.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ:

При підготовці до заняття здобувачам необхідно зосередитися на розумінні стадійності як головної особливості конфліктного процесу. На відміну від статичного погляду на конфлікт, динамічний підхід розкриває його як процес, що розгортається в часі через закономірні фази. Моделі стадій конфлікту різняться кількістю та назвами етапів, але всі підкреслюють поступальний характер розвитку. Важливо засвоїти, що кожна стадія має свої особливості, які визначають можливості та обмеження для втручання.

Латентні суперечності - це приховані протиріччя, які ще не переросли у відкрите протистояння. Здобувачі мають навчитися розпізнавати «ранні сигнали»: зміну атмосфери в колективі, уникання прямого спілкування, формування неформальних груп, поширення критичних коментарів. Ескалація - це не просто посилення конфлікту, а якісна зміна його характеру. Здобувачі повинні розуміти психологічні механізми: звуження фокусу уваги, персоналізацію проблем, втрату об'єктивності, емоційне зараження. Піковий момент часто стає поворотною точкою, після якої конфлікт або переходить до деескалації, або може призвести до розриву відносин. Стадія врегулювання не завжди означає вирішення конфлікту - може бути лише його «заморожування» або тимчасове припинення. Важливо розрізняти справжнє вирішення від поверхового врегулювання. Постконфліктна стадія часто недооцінюється, хоча саме вона визначає, чи буде конфлікт повторюватися. Відновлення довіри,

опрацювання негативного досвіду, формування нових правил взаємодії - це критично важливі процеси.

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ:

1. Чи можна «перестрибнути» певні стадії конфлікту, і до чого це може призвести?
2. Як цифровізація спілкування (месенджери, соціальні мережі) впливає на швидкість проходження стадій конфлікту?
3. На якій стадії втручання в конфлікт є найбільш ефективним, і чому?
4. Чи може конфлікт «застрягнути» на певній стадії, і що цьому сприяє?
5. Які фактори визначають тривалість кожної стадії конфлікту?
6. Чи можна запобігти повторенню конфлікту через правильне проходження постконфліктної стадії?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

Завдання 1. Дослідження «Хронологія розвитку конфлікту». Проведіть детальний аналіз розвитку конкретного конфлікту через призму стадійних моделей. Оберіть один з варіантів для аналізу: особистий конфлікт з вашого досвіду, публічний конфлікт з медіа або конфлікт з художнього твору (фільм, книга).

Схема аналізу включає загальну характеристику конфлікту. У цьому розділі потрібно коротко описати конфлікт та його учасників, вказати загальні часові рамки, а також обґрунтувати вибір цього конфлікту для аналізу.

Детальний аналіз стадій конфлікту:

ПЕРЕДКОНФЛІКТНА СТАДІЯ:

Тривалість латентного періоду:
- ✓ Які саме суперечності накопичувались?
- ✓ Ранні індикатори напруги (що можна було помітити?):
- ✓ Чи були спроби попередити відкритий конфлікт?
- ✓ Чому латентна стадія завершилась?

ВІДКРИТА КОНФЛІКТНА СТАДІЯ:

- ✓ Що саме стало тригером переходу до відкритої фази?
- ✓ Як проходила ескалація (поетапно):
- ✓ Скільки часу тривало наростання напруги?
- ✓ Опишіть піковий момент конфлікту:
- ✓ Які психологічні зміни відбулись з учасниками?

СТАДІЯ ВРЕГУЛЮВАННЯ:

- ✓ Що ініціювало початок врегулювання?
- ✓ Як проходила деескалація?
- ✓ Які методи використовувались для врегулювання?
- ✓ Чи був досягнутий справжній консенсус?

ПОСТКОНФЛІКТНА СТАДІЯ:

- ✓ Як змінились стосунки після завершення?
- ✓ Які наслідки конфлікту збереглися?
- ✓ Чи є ризики повторення?
- ✓ Що було зроблено для відновлення довіри?

Висновки та рефлексія. У цьому розділі необхідно визначити, яка модель стадій найкраще описує досліджуваний конфлікт, та проаналізувати, на якій стадії втручання було б найефективнішим. Важливо виявити основні закономірності динаміки конфлікту та розглянути альтернативні сценарії розвитку подій на кожній стадії. Завершити аналіз слід формулюванням конкретних уроків, які можна застосувати у майбутній практиці роботи з конфліктами.

Завдання 2. Пройдіть тест **«Розпізнавання стадій конфлікту»** та проаналізуйте свою здатність діагностувати фази конфліктного процесу. Прочитайте опис ситуації та визначте, на якій стадії знаходиться конфлікт.

Ситуація 1: В офісі два відділи працюють поруч. Останнім часом співробітники одного відділу скаржаться колегам, що сусіди занадто галасливі. Другий відділ не знає про ці скарги. Прямих розмов не було, але атмосфера стала напруженою.

а) Латентна стадія б) Ескалація с) Піковий момент д) Деескалація

Ситуація 2: Після гучної сварки подружжя не розмовляє вже тиждень. Кожен чекає, коли другий зробить перший крок до примирення. Емоції затихнули, але проблема не вирішена.

а) Ескалація б) Піковий момент с) Деескалація д) Постконфліктна стадія

Ситуація 3: Здобувач публічно звинуватив викладача в необ'єктивності. Викладач емоційно відреагував. Вся група розділилась на тих, хто підтримує здобувача, і тих, хто за викладача. Емоції на межі.

а) Латентна стадія б) Ескалація с) Піковий момент д) Деескалація

Ситуація 4: Після конфлікту в команді проєкту керівник провів індивідуальні розмови з кожним. Знайдено компроміс, розподілені обов'язки. Але деякі співробітники досі уникають спілкування між собою.

а) Піковий момент б) Стадія врегулювання с) Постконфліктна стадія д) Деескалація

Ситуація 5: На зборах акціонерів дискусія щодо стратегії компанії переросла у взаємні особисті образи. Засідання довелось перервати. Один з учасників заявив, що буде подавати до суду.

а) Ескалація б) Піковий момент с) Стадія врегулювання д) Постконфліктна стадія

Ситуація 6: Мешканці будинку місяцями незадоволені новими правилами паркування. Обговорюють це в чатах, але офіційно ніхто не висловлювався. Управитель не підозрює про масштаб незадоволення.

а) Латентна стадія б) Ескалація с) Стадія врегулювання д) Постконфліктна стадія

Правильні відповіді: 1-а, 2-с, 3-с, 4-с, 5-б, 6-а.

6 правильних відповідей: Відмінне розуміння динаміки конфлікту.

4-5 правильних: Добре розуміння з окремими прогалинами.

2-3 правильних: Потребує додаткового вивчення теорії.

0-1 правильних: Необхідно детально опрацювати матеріал.

Рефлексивні запитання:

1. Які ситуації викликали найбільші труднощі?
2. На що ви спирались при визначенні стадій?
3. Які додаткові індикатори допомогли б точніше діагностувати стадію?
4. Як це знання може бути корисним у вашій майбутній професії?

Завдання 3: «Конфліктний щоденник» передбачає практичне відстеження власних конфліктів протягом 2-3 тижнів з використанням структурованого формату записів та фіксацією стадій розвитку. Завдання включає тижневий та підсумковий аналіз патернів поведінки, що сприяє розвитку навичок самоспостереження та саморефлексії.

Завдання 4: «Аналіз новин через стадійність» полягає в моніторингу актуального суспільного конфлікту протягом тижня з відстеженням його динаміки через різні медіа джерела. Здобувачі аналізують вплив ЗМІ на розвиток конфлікту, розробляють графічне відображення динаміки та формулюють практичні рекомендації щодо врегулювання досліджуваної ситуації.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Аналіз етапів ескалації конфлікту за моделлю Глазла на прикладі фільму «Війна подружжя Роуз» (The War of the Roses, 1989). Напишіть аналітичне есе з детальним розбором кожного з дев'яти етапів ескалації конфлікту за моделлю Фрідріха Глазла. Використовуйте конкретні сцени з фільму для ілюстрації теоретичних положень.

КОНТЕКСТ ФІЛЬМУ. «Війна подружжя Роуз» – це чорна комедія режисера Денні Девіто, яка розповідає історію Олівера (Майкл Дуглас) та Барбари Роуз (Кетлін Тернер) – заможного подружжя, чий конфлікт навколо розлучення та розподілу майна ескалує до трагічного фіналу. Конфлікт Олівера та Барбари Роуз є хрестоматійним прикладом неконтрольованої ескалації, де кожен етап моделі Глазла чітко виражений, а критичні точки, де можна було зупинити ескалацію, були проігноровані, що призвело до трагічного фіналу.

Подружжя Роуз протягом 18 років будувало своє життя: розкішний особняк, успішна кар'єра Олівера як юриста, бізнес Барбари з приготування їжі, двоє дітей. Зовні все виглядає ідеально, але під поверхнею накопичується невдоволення, особливо у Барбари, яка відчуває себе недооціненою. Коли вона просить про розлучення, починається конфлікт, який спочатку здається цивілізованим, але поступово переростає у справжню війну.

Ваше завдання – проаналізувати, як конфлікт Олівера та Барбари проходить через усі дев'ять етапів моделі Глазла, визначити критичні точки, де ескалація могла бути зупинена, та зробити висновки про динаміку сімейних конфліктів.

МОДЕЛЬ ЕСКАЛАЦІЇ КОНФЛІКТУ ФРІДРІХА ГЛАЗЛА. Фрідріх Глазл, австрійський конфліктолог та організаційний консультант, розробив дев'яти етапну модель ескалації конфлікту, яка описує, як конфлікти поступово переростають від раціональних суперечок до ірраціонального взаємознищення.

Ваше завдання – ідентифікувати кожен етап у фільмі та проаналізувати динаміку ескалації. Визначте **три критичні точки**, де ескалація могла бути зупинена.

АНАЛІЗ ДЕВ'ЯТИ ЕТАПІВ ЕСКАЛАЦІЇ

Рівень I: WIN-WIN (Етапи 1-3)– сторони ще здатні до діалогу та пошуку взаємовигідних рішень.

Етап 1 «Напруження та перші тріщини». Конфлікт ще латентний, з'являється напруження та перші розбіжності, але сторони ще сприймають один одного як партнерів. Конфлікт усвідомлюється лише інколи, переважно під час

конкретних ситуацій. Переконання, що діалог можливий, ще зберігається. Позиції починають «затвердіти» – сторони стають менш гнучкими у своїх думках.

Етап 2. «Цивілізоване протистояння». Конфлікт переходить у відкриту фазу – починаються суперечки, дебати. Сторони ще намагаються переконати одна одну раціональними аргументами, але вже з'являється поляризація мислення («чорно-біле»). Комунікація стає напруженою, але ще ввічливою. З'являється бажання «перемогти у дискусії».

Етап 3. «Від розмов до вчинків». Третій етап– **останній на рівні Win-Win**, характеризується втратою віри в діалог. Сторони розуміють, що «розмовами нічого не досягти», тому переходять до дій. З'являється невербальний тиск, стратегії «доконаних фактів». Кожна дія провокує контр дію. Формується переконання «він/вона зрозуміє лише через дії». Емпатія до іншого зменшується – сторони більше не думають про почуття одне одного, лише про свої інтереси. Це остання точка, де медіація ще може спрацювати, хоча вже складніше.

Рівень II: WIN-LOSE (Етапи 4-6) – сторони прагнуть перемоги за будь-яку ціну, діалог стає неможливим.

Етап 4. «Формування альянсів та пошук підтримки». Перехід на **рівень Win-Lose**. Мета більше не «знайти рішення», а «перемогти». Сторони шукають союзників, намагаються сформувати коаліції. З'являються стереотипи та чорно-біле мислення: «ми хороші – вони погані». Конфлікт виходить за межі двох сторін, залучаються треті особи. Мета – заручитися підтримкою, легітимізувати свою позицію, ізолювати опонента. Медіація стає дуже складною, бо сторони вже не довіряють одна одній і оточили себе «групами підтримки», що підтверджують їхню правоту. Потрібен дуже досвідчений медіатор та сильна мотивація обох.

Етап 5. «Публічне приниження». Прагненням **публічно принизити опонента**, змусити його «втратити обличчя». Це вже не про справедливість чи майно, це про **взаємне знищення ідентичності**. Атаки стають особистісними, цілеспрямованими на ідентичність, гідність, репутацію іншого. Кожен знає больові точки іншого та цілеспрямовано вражає саме туди. Атаки стають особистісними, жорстокими. Опонент перестає бути колишнім партнером – він стає ворогом, якого треба принизити. Мета – не просто перемогти, а зруйнувати образ опонента в очах інших.

Повернення до раціонального діалогу майже неможливе без серйозного зовнішнього втручання (наприклад, судового рішення, примусової терапії). Емоційні рани занадто глибокі.

Етап 6. «Ультиматуми та залякування» – це **останній етап рівня Win-Lose.** Використанням **погроз та ультиматумів.** Загрози стають все більш екстремальними та радикальними, межі розмиваються. З'являється логіка: «Я готовий на все, аби ти програв.» Сторони намагаються примусити одна одну до поступок через страх. Страх стає інструментом контролю. Але загрози часто призводять до зворотного ефекту – замість поступок, інший чинить опір ще сильніше. На цьому етапі необхідне зовнішнє втручання – судовий припис, поліція, обмежувальний ордер.

Але у фільмі цього не відбувається, і конфлікт переходить на найнебезпечніший рівень.

Рівень III: LOSE-LOSE (Етапи 7-9) – сторони готові знищити себе, аби знищити опонента.

Етап 7. «Прицільні атаки на знищення» – перехід на рівень **Lose-Lose**. Мета більше не «я виграю», а «ти програєш, навіть якщо мені це теж зашкодить». З'являється готовність завдати шкоди собі, знищити те, що їм дороге, аби завдати болю іншому, знищити його. Удари стають точковими, деструктивними, спрямованими на максимальне пошкодження. Раціональність повністю зникає. Переважають емоції: гнів, ненависть, жага помсти.

На цьому етапі самостійно зупинитися майже неможливо. Потрібне примусове втручання – госпіталізація, арешт, судове рішення про розділення.

Етап 8. «Розпад цілісності ворога» – це **тотальна війна**, де мета – не просто перемогти, а **повністю знищити опонента як цілісну особистість**. Атаки спрямовані на розпад ідентичності, соціальних зв'язків, психологічної стабільності противника. Опонент перестає бути людиною – стає «ворогом системи», який має бути ліквідований.

Етап 9. «Разом у прірву» – це **абсолютна ескалація**, де вже немає жодної раціональності. Інстинкт самозбереження підпорядкований жазі помсти. Готовність **знищити себе, аби знищити іншого**. Логіка: «Краще ми обоє загинемо, аніж переможеш ти.» Сторони свідомо йдуть до взаємного знищення. **Ніхто не виграє. Усі програють.** Це квінтесенція моделі Lose-Lose.

Рекомендовані фільми для аналізу динаміки конфлікту:

«Війна подружжя Роуз» (1989) - ідеальний приклад неконтрольованої ескалації.

«12 розлючених чоловіків» (1957) - групова динаміка.

«Переговори» (1998) - ескалація та деескалація.

«Форд проти Феррарі» (2019) - поєднання особистісного та організаційного рівнів.

«Юнацтво» (2025) - актуальний приклад конфлікту для здобувачів.

Рефлексивне завдання «3-2-1»

Наприкінці заняття кожен здобувач записує:

- ✓ **3 нових поняття**, які сьогодні засвоїв;
- ✓ **2 практичні навички**, які отримав;
- ✓ **1 запитання**, яке залишилося.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ
ТЕМА №4. ПСИХОЛОГІЯ КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ

Мета практичного заняття: Формування у здобувачів вищої освіти розуміння психологічних механізмів конфліктної поведінки та індивідуальних особливостей реагування в конфліктних ситуаціях; опанування навичками аналізу стратегій та тактик конфліктної взаємодії за моделлю К. Томаса; розвиток компетентностей щодо розпізнавання емоційних, когнітивних процесів та захисних механізмів у конфліктній поведінці для ефективного управління власними реакціями та прогнозування поведінки інших учасників.

Ключові поняття: конфліктна поведінка, стратегії поведінки за К.Томасом, тактики конфліктної взаємодії, емоційні процеси в конфлікті, когнітивні спотворення, захисні механізми, асертивність, кооперативність, емоційний інтелект, індивідуально-психологічні особливості.

План практичного заняття:

1.Індивідуально-психологічні основи конфліктної поведінки.
2. Основні стратегії поведінки в конфлікті (за К. Томасом).
3. Тактики конфліктної взаємодії.
4. Емоційні та когнітивні процеси в конфлікті.
5. Психологічні захисні механізми учасників конфлікту.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1.Темперамент та характер як детермінанти конфліктної поведінки.
2. Модель Томаса-Кілменна: критичний аналіз та сучасні модифікації.
3. Роль емоційного інтелекту в управлінні конфліктною поведінкою.
4. Когнітивні упередження та їх вплив на сприйняття конфліктних ситуацій.
5. Культурні особливості прояву захисних механізмів у конфліктах.
6. Гендерні відмінності в стратегіях та тактиках конфліктної поведінки.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ:

При підготовці до заняття здобувачі мають зосередитися на розумінні психологічних детермінант конфліктної поведінки. Індивідуально-психологічні особливості - темперамент, характер, самооцінка, локус контролю, емоційний інтелект - формують базові схильності до певних типів реагування в конфліктах. Модель К. Томаса базується на двох вимірах: асертивність (орієнтація на власні інтереси) та кооперативність (орієнтація на інтереси партнера). П’ять стратегій - співробітництво, суперництво, уникнення, пристосування, компроміс - надають структурований підхід до аналізу поведінкових моделей.

Тактики конфліктної взаємодії є конкретними способами реалізації обраних стратегій. Важливо розрізняти конструктивні тактики (раціональне переконання, дружелюбність, пошук компромісу) та деструктивні тактики (психологічний тиск, демонстрація сили, примус).

Емоційні процеси суттєво впливають на перебіг конфлікту через емоційну динаміку від початкового дискомфорту до пікових станів та виснаження. Когнітивні процеси включають спотворення сприйняття: селективне сприйняття, фундаментальну помилку атрибуції, демонізацію опонента, поляризацію позицій. Захисні механізми - заперечення, проекція, раціоналізація, витіснення, регресія, сублімація - допомагають психіці

справлятися зі стресом, але можуть спотворювати реальність та перешкоджати конструктивному вирішенню.

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ:

1.Чи можна змінити свою домінуючу стратегію конфліктної поведінки, і що для цього потрібно?

2. Як соціальні мережі впливають на прояв захисних механізмів у віртуальних конфліктах?

3. Чи існують універсально ефективні тактики, або їх вибір завжди залежить від ситуації?

4. Як культурні особливості впливають на сприйняття різних стратегій конфліктної поведінки?

5. Чи можуть позитивні емоції бути деструктивними в конфліктній ситуації?

6. Як розвиток штучного інтелекту може вплинути на майбутні форми конфліктної поведінки?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

1. Пройдіть **тест Томаса-Кілменна «Типи поведінки у конфлікті»** для визначення домінуючих стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях та проаналізуйте результати.

Рефлексивний аналіз:

1.Чи відповідають результати вашому самосприйняттю?

2. В яких ситуаціях ваша домінуюча стратегія найефективніша?

3. Коли вам варто використовувати інші стратегії?

4. Як ваші особистісні риси впливають на вибір стратегій?

5. Які стратегії ви хотіли б розвивати?

2. Аналіз поведінки: «Портрет учасника конфлікту»

Проведіть детальний психологічний аналіз поведінки конкретної особи в конфліктній ситуації. Оберіть для аналізу реальну особу, персонажа з фільму/книги, публічну фігуру або проведіть самоаналіз.

Опишіть особу та контекст конфлікту в загальній характеристиці. Проаналізуйте індивідуально-психологічні основи: темперамент, характер, самооцінку, тривожність та мотивацію. Дослідіть стратегії та тактики поведінки за класифікацією Томаса, емоційну динаміку та когнітивні процеси. Визначте активні захисні механізми. У висновках оцініть ефективність поведінки, виділіть сильні та слабкі сторони, надайте рекомендації для розвитку конфліктної компетентності та запропонуйте альтернативні стратегії.

3. Практичне дослідження: «Тактики в дії». Спостерігайте та аналізуйте використання різних тактик у реальних конфліктних ситуаціях.

Протягом тижня зафіксуйте мінімум 8-10 ситуацій, де люди використовують різні тактики у особистих конфліктах, під час спостереження за іншими, в медійних конфліктах або конфліктах у навчальному процесі. Для кожної ситуації запишіть контекст (місце, час, учасники), використану тактику з описом, реакцію опонента, оцініть ефективність досягнення мети та проаналізуйте короткострокові й можливі довгострокові наслідки.

Розподіліть зафіксовані тактики за групами: за спрямованістю на конструктивні, деструктивні та нейтральні; за інтенсивністю на м’які та жорсткі;

за способом впливу на прямі та непрямі; за психологічним механізмом на раціональні, емоційні та вольові.

Проведіть кількісний аналіз, визначивши найчастіше використовувані типи тактик, частку ефективних і неефективних застосувань та залежність ефективності від типу ситуації. У якісному аналізі з'ясуйте фактори, що визначають успішність тактики, вплив реакції опонента на ефективність та найбільш і найменш успішні поєднання тактик.

Сформулюйте особистісні висновки про найчастіше використовувані вами тактики, ті, що складно застосовувати, та способи розширення тактичного репертуару. Зробіть професійні висновки щодо найбільш актуальних тактик для майбутньої професії, впливу культурного контексту на сприйняття тактик та етичних меж їх використання.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА ЗАНЯТТЯ

Ситуаційний аналіз «Стратегії в дії»

Кейс для групової роботи: Марія (здобувачка 2 курсу психології) та Олексій (здобувач 1 курсу менеджменту) є головами студентських організацій, які претендують на одне приміщення для проведення заходів. Марія організовує психологічні тренінги для здобувачів та вважає, що приміщення потрібне для серйозної роботи з особистісним розвитком. Олексій планує бізнес-зустрічі та вважає, що його організація принесе більше практичної користі університету через зв'язки з роботодавцями.

Марія має досвід організації подібних заходів (2 роки), підтримку психологічного факультету та групу з 15 активних волонтерів. Олексій щойно створив організацію, але має підтримку декана економічного факультету та обіцянки фінансування від бізнес-партнерів.

Конфлікт загострився після того, як Марія дізналася, що Олексій «за спиною» домовився з адміністрацією про використання приміщення. Вона звинуватила його в нечесності та подала офіційну скаргу. Олексій вважає, що діяв в рамках правил та звинувачує Марію в «студентському снобізмі». Друзі кожного з них почали активно підтримувати свою сторону в соціальних мережах.

Емоційний стан учасників:

Марія: Відчуває глибоку образу, розчарування, гнів. Їй здається, що її багаторічну працю знецінили, що з нею обійшлися несправедливо. Вона також відчуває безпорадність - формально Олексій діяв у межах правил, але емоційно це сприймається як підступність. Марія тривожиться, що без постійного приміщення її організація може розпастися - волонтери втратять мотивацію, здобувачі перестануть приходити на тренінги. Вона також переживає особистісну кризу - її ідентичність як лідера та організатора під загрозою.

Олексій: Відчуває обурення та фрустрацію. Йому здається, що Марія поводиться як «примадонна» - вважає, що їй усе належить за замовчуванням. Він не розуміє, чому має вибачатися, якщо діяв коректно з формальної точки зору. Олексій також відчуває тиск - публічні звинувачення в нечесності можуть зашкодити його репутації серед викладачів та бізнес-партнерів. Він дратується, що замість того, щоб розвивати свій проєкт, він змушений витрачати час на з'ясування стосунків.

Завдання для груп:

Група 1: Аналіз стратегій
✓ Які стратегії за Томасом використовує кожен учасник?
✓ Як стратегії змінювалися в процесі розвитку конфлікту?
✓ Які стратегії були б оптимальними в цій ситуації?

Група 2: Аналіз тактик
✓ Які конкретні тактики застосовували Марія та Олексій?
✓ Класифікуйте тактики за різними критеріями.
✓ Оцініть ефективність використаних тактик.

Група 3: Емоційні процеси
✓ Які емоції переживає кожен учасник?
✓ Як емоції впливають на їхню поведінку?
✓ Які прояви емоційного інтелекту/його відсутності?

Група 4: Захисні механізми
✓ Які захисні механізми активізувалися у кожного?
✓ Як захисти впливають на сприйняття ситуації?
✓ Що можна зробити для зниження впливу захистів?

Рекомендовані фільми для аналізу конфліктної поведінки:

«Дияволиця носить Prada» (2006) - різні стратегії поведінки в професійному конфлікті.

Рефлексивне завдання «3-2-1»

Наприкінці заняття кожен здобувач записує:

- ✓ **3 нових поняття**, які сьогодні засвоїв;
- ✓ **2 практичні навички**, які отримав;
- ✓ **1 запитання**, яке залишилося.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ
ТЕМА №5. ВНУТРІШНЬООСОБИСТІСНІ КОНФЛІКТИ

Мета практичного заняття: Формування у здобувачів вищої освіти розуміння природи та специфіки внутрішньоособистісних конфліктів як особливого типу психологічних протиріч; опанування навичками діагностики різних видів внутрішніх конфліктів та розпізнавання їх проявів; розвиток компетентностей щодо аналізу деструктивних наслідків невирішених внутрішніх суперечностей та засвоєння стратегій їх конструктивного подолання для особистісного зростання та професійного становлення.

Ключові поняття: внутрішньоособистісний конфлікт, мотиваційний конфлікт, морально-етичний конфлікт, рольовий конфлікт, адаптаційний конфлікт, неадекватна самооцінка, фрустрація, невротичний конфлікт, адиктивна поведінка, суїцидальна поведінка, Я-концепція, ціннісне переживання.

План практичного заняття:

1.Поняття та специфіка внутрішньоособистісного конфлікту.

2. Основні види внутрішньоособистісних конфліктів.

3. Наслідки та психологічні механізми внутрішньоособистісних конфліктів.

4. Внутрішньоособистісні конфлікти та деструктивні форми поведінки.

5. Стратегії подолання та профілактики внутрішньоособистісних конфліктів.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1.Філософські та психологічні концепції внутрішнього конфлікту: від античності до сучасності.

2. Вікові особливості переживання внутрішньоособистісних конфліктів у студентському віці.

3. Професійні кризи ідентичності як форма внутрішньоособистісного конфлікту.

4. Культурні фактори у формуванні та прояві внутрішніх конфліктів.

5. Творчість як засіб сублімації та подолання внутрішньоособистісних конфліктів.

6. Цифрова епоха та нові форми внутрішньоособистісних конфліктів у молоді.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ:

При підготовці до заняття здобувачі мають зосередитися на розумінні унікальної природи внутрішньоособистісних конфліктів. На відміну від зовнішніх конфліктів, внутрішній конфлікт не має окремих суб'єктів протиборства - боротьба відбувається між різними аспектами внутрішнього світу однієї людини.

Специфічні характеристики включають структурну специфіку (відсутність окремих суб'єктів), функціональну специфіку (прояв через переживання) та латентну специфіку (приховану природу). Рівні розвитку - від психологічної рівноваги через порушення рівноваги до життєвої кризи - демонструють динамічний характер внутрішніх протиріч.

Види внутрішньоособистісних конфліктів мають різну природу та прояви. Мотиваційний конфлікт («хочу проти хочу») включає конфлікти наближення-

наближення, уникнення-уникнення, наближення-уникнення. Морально-етичний конфлікт («хочу проти треба») відображає протиріччя між особистими бажаннями та моральними обов'язками.

Конфлікт нереалізованого бажання («хочу проти можу») виникає через невідповідність прагнень реальним можливостям. Рольовий конфлікт («треба проти треба») пов'язаний з неможливістю одночасної реалізації різних ролей. Адаптаційний конфлікт («треба проти можу») виникає при порушенні рівноваги з середовищем.

Наслідки можуть бути конструктивними (мобілізація ресурсів, самопізнання, особистісний розвиток) або деструктивними (дезорганізація, зниження активності, розвиток невротичних станів). Деструктивні форми поведінки - адикції та суїцидальна поведінка - є крайніми формами «вирішення» внутрішніх конфліктів.

Стратегії подолання включають відкриті способи (усвідомлене прийняття рішення) та приховані (захисні механізми). Корекція Я-концепції є центральним елементом роботи з внутрішніми конфліктами.

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ:

1.Чи може людина повністю уникнути внутрішньоособистісних конфліктів, і чи бажано це для розвитку особистості?

2. Як соціальні мережі та цифрові технології впливають на характер і інтенсивність сучасних внутрішніх конфліктів?

3. Чи існують гендерні та вікові особливості переживання внутрішньоособистісних конфліктів?

4. Як культурні та релігійні традиції впливають на формування моральних конфліктів?

5. Чи можуть внутрішні конфлікти бути корисними для творчого розвитку особистості?

6. Як професійна діяльність може як провокувати, так і допомагати вирішувати внутрішні конфлікти?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

1. Автобіографія внутрішнього конфлікту. Проведіть глибинний аналіз значущого внутрішньоособистісного конфлікту з власного досвіду.

Згадайте ситуацію з власного життя, коли ви переживали серйозний внутрішній конфлікт, наприклад, вибір майбутньої професії, конфлікт між бажаннями та обов'язками, проблеми з самооцінкою або труднощі адаптації до нових обставин.

Детально опишіть контекст конфлікту, вказавши, коли це відбувалося, які зовнішні фактори сприяли його виникненню та як довго тривав конфліктний стан. Розкрийте суть конфлікту, проаналізувавши, які аспекти вашого внутрішнього світу вступили в протиріччя, до якого типу можна віднести цей конфлікт та яке було співвідношення раціональних і емоційних компонентів.

Проаналізуйте динаміку конфлікту від початкової стадії до кульмінаційного моменту. Опишіть, як ви вперше усвідомили наявність внутрішнього протиріччя, які були перші емоційні реакції, як змінювалася інтенсивність переживань, що посилювало конфлікт і коли він досяг піку.

Дослідіть наслідки конфлікту через когнітивні прояви (вплив на мислення, концентрацію, сприйняття себе та світу), емоційні прояви (домінуючі

емоції, перепади настрою, вплив на стосунки) та поведінкові прояви (зміни в активності, навчанні, роботі, способи «втечі»).

Опишіть процес вирішення конфлікту, включаючи використані стратегії подолання, роль оточення та професійної допомоги, момент і механізм розв'язання ситуації.

У висновках проаналізуйте особистісні зміни, які відбулися внаслідок цього досвіду, набуті уроки та їх вплив на поточні життєві рішення, професійне значення цього досвіду та сформулюйте рекомендації собі щодо подібних ситуацій у майбутньому.

2. Професійні внутрішні конфлікти. Дослідіть специфічні внутрішньоособистісні конфлікти, характерні для вашої майбутньої професії.

Зосередьтеся на своїй майбутній професії або сфері інтересів та зберіть інформацію через інтерв'ю з 2-3 працюючими фахівцями (можна онлайн), аналіз професійної літератури та статей, а також вивчення етичних кодексів професії, якщо вони існують.

Виявіть типові професійні конфлікти у вашій сфері, проаналізувавши мотиваційні конфлікти між різними професійними цілями та між особистими інтересами і професійними вимогами. Дослідіть етичні конфлікти між особистими цінностями та професійними обов'язками, між різними етичними принципами професії та між законом і совістю. Визначте рольові конфлікти між професійною роллю та іншими життєвими ролями, між різними аспектами професійної діяльності та суперечливими очікуваннями від різних груп. Проаналізуйте конфлікти компетентності між амбіціями та реальними навичками, між теоретичними знаннями та практикою, включаючи синдром самозванця.

Розробіть три детальних кейси: етичний конфлікт з описом конкретної професійної ситуації, суті протистояння цінностей, можливих наслідків та варіантів вирішення; мотиваційний конфлікт з професійною дилемою вибору, конфліктуючими мотивами, факторами впливу та стратегіями подолання; рольовий конфлікт з ситуацією суперечливих вимог, несумісними ролями, очікуваннями різних сторін та шляхами гармонізації.

Сформулюйте профілактичні рекомендації для здобувачів щодо підготовки до майбутніх професійних конфліктів, розвитку необхідних навичок під час навчання та питань для самоаналізу. Надайте поради початкуючим фахівцям про розпізнавання ранніх ознак внутрішніх конфліктів, джерела допомоги та корисні ресурси. Запропонуйте рекомендації для досвідчених фахівців щодо передачі досвіду подолання конфліктів, створення підтримуючої професійної мережі та допомоги молодим колегам.

3. Метафора мого внутрішнього конфлікту. Створіть художній образ або метафору, яка відображає природу внутрішнього конфлікту.

Варіанти виконання:

Варіант А: Літературний. Напишіть коротку розповідь, вірш або п'єсу, де персонажі символізують різні аспекти внутрішнього світу.

Варіант Б: Візуальний. Створіть малюнок, колаж або комікс, що ілюструє динаміку внутрішнього конфлікту.

Варіант В: Драматичний. Напишіть сценарій внутрішнього діалогу або розіграйте його з одногрупниками.

Варіант Г: Музичний. Створіть плейлист або опишіть музичний твір, що передає переживання внутрішнього конфлікту.

Вимоги:
1.Чітко відобразити природу конфлікту.
2. Показати динаміку розвитку.
3. Відобразити можливі шляхи вирішення.
4. Додати пояснювальний коментар.

Критерії оцінки:
- Творчість та оригінальність.
- Психологічна точність.
- Емоційна виразність.
- Глибина самоаналізу.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА ЗАНЯТТЯ

Внутрішні конфлікти студентського життя. Олена, здобувачка 2 курсу психології, переживає складний період. Вона завжди мріяла стати психологом, щоб допомагати людям, але на практичних заняттях відчуває сильну тривожність і сумніви у власних здібностях. Батьки, які фінансують її навчання, очікують відмінних оцінок та швидкого працевлаштування після закінчення. Сама Олена розуміє, що їй потрібно більше часу для особистісного розвитку та опанування професійних навичок.

Додатково, Олена закохалася в однокурсника, але боїться, що романтичні стосунки заважатимуть навчанню. З іншого боку, вона відчуває самотність і потребує емоційної підтримки. Останнім часом вона помітила, що почала зловживати соціальними мережами, проводячи там по кілька годин на день замість підготовки до занять.

Олена також розуміє, що психолог повинен мати стабільну психіку, але її власні тривожні переживання змушують сумніватися у правильності професійного вибору. Вона боїться звернутися до психолога, оскільки це може «підтвердити» її непридатність до професії.

Завдання для груп:

Група 1: Діагностика конфліктів

✓ Визначте всі типи внутрішніх конфліктів, які переживає Олена.
✓ Проаналізуйте їх взаємозв'язок та взаємовплив.
✓ Оцініть рівень інтенсивності кожного конфлікту.

Група 2: Аналіз наслідків

✓ Які когнітивні, емоційні та поведінкові прояви можна виділити?
✓ Які ризики деструктивного розвитку ситуації?
✓ Як це може вплинути на навчання та майбутню кар'єру?

Група 3: Захисні механізми

✓ Які захисні механізми використовує Олена?
✓ Які з них конструктивні, а які деструктивні?
✓ Як зловживання соціальними мережами пов'язане з внутрішніми конфліктами?

Група 4: Стратегії подолання

✓ Які кроки може зробити Олена для вирішення конфліктів?
✓ Яка професійна допомога може знадобитися?
✓ Як можна трансформувати конфлікт у ресурс розвитку?

Інтерактивна вправа «Діалог внутрішніх голосів». Завдання практично відчути динаміку внутрішнього конфлікту через рольову гру.

Об'єднайтесь у трійки, де один учасник грає роль «Хочу», другий - «Треба», третій - «Можу», а четвертий учасник (за можливості) виконує роль «Мудрого спостерігача».

Розіграйте діалог навколо типової студентської дилеми, обравши одну з тем:

- ✓ вибір між навчанням та підробітком,
- ✓ конфлікт між професійним навчанням та особистими інтересами,
- ✓ дилема щодо того, залишитися у рідному місті чи їхати навчатися до столиці.

Кожен учасник повинен відстоювати позицію своєї ролі, створюючи реалістичний внутрішній діалог, а «Мудрий спостерігач» допомагає знайти баланс між різними внутрішніми голосами та формулює можливі шляхи вирішення конфлікту.

Рекомендовані фільми для аналізу внутрішніх конфліктів:

«Чорний лебідь» (2010) - конфлікт перфекціонізму та самознищення.

«Вік Адалін» (2015) - конфлікт між бажанням жити та страхом втрат.

«Душа» (2020) - пошук сенсу життя та призначення.

РЕФЛЕКСИВНЕ ЗАВДАННЯ «Моє розуміння внутрішніх конфліктів»

Наприкінці заняття кожен здобувач письмово відповідає на запитання:

1.Що нового я дізнався про внутрішньоособистісні конфлікти?

2. Які з розглянутих типів конфліктів найбільш актуальні для мене?
3. Яке завдання було найскладнішим і чому?
4. Як ці знання можуть допомогти у майбутній професії?
5. Які питання залишилися без відповіді?

ВАЖЛИВЕ ЗАУВАЖЕННЯ ЩОДО БЕЗПЕКИ:

При виконанні завдань, особливо пов'язаних з самоаналізом, здобувачі повинні пам'ятати про межі самодослідження.

Якщо у процесі роботи виникають інтенсивні негативні емоції, думки про самоушкодження, відчуття безвиході або суїцидальні думки, необхідно негайно звернутися до психолога, довіреної дорослої людини, служби психологічної підтримки або гарячої лінії психологічної допомоги.

Завдання мають сприяти особистісному зростанню, а не викликати психологічну травму.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ
ТЕМА №6. МІЖОСОБИСТІСНІ ТА СІМЕЙНІ КОНФЛІКТИ

Мета практичного заняття: Формування у здобувачів вищої освіти розуміння психологічної природи міжособистісних та сімейних конфліктів як особливого типу соціальної взаємодії; опанування навичками аналізу динаміки міжособистісних конфліктів та методів їх врегулювання; розвиток компетентностей щодо діагностики специфіки сімейних конфліктів різних типів та засвоєння конструктивних стратегій роботи з подружніми конфліктами та міжпоколінними суперечностями для ефективної професійної діяльності та гармонійних особистих стосунків.

Ключові поняття: міжособистісний конфлікт, конфліктність особистості, міжособистісна несумісність, динаміка конфлікту, латентний період, сімейний конфлікт, конфліктогенність, подружній конфлікт, кризові періоди сім'ї, міжпоколінний конфлікт, вікова криза, деструктивне виховання.

План практичного заняття:

1.Психологічна природа міжособистісних конфліктів.
2. Динаміка міжособистісного конфлікту та методи врегулювання.
3. Специфіка та типологія сімейних конфліктів.
4. Подружні конфлікти: причини та особливості врегулювання.
5. Конфлікти між батьками і дітьми: вікові особливості.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Типи конфліктних особистостей: діагностика та стратегії взаємодії.
2. Культурні відмінності в проявах міжособистісних конфліктів.
3. Сучасні виклики для сімейних відносин: цифровізація та нові форми конфліктів.
4. Психологічні аспекти розлучення: наслідки для дітей різного віку.
5. Роль емоційного інтелекту у профілактиці міжособистісних конфліктів.
6. Особливості сімейних конфліктів в умовах міграції та культурної адаптації.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ:

При підготовці до заняття здобувачі мають зосередитися на розумінні специфіки міжособистісних конфліктів як форми соціальної взаємодії між конкретними індивідами. Суб'єктивність сприйняття, безпосередність взаємодії, високе емоційне напруження відрізняють ці конфлікти від групових чи організаційних.

Конфліктність особистості включає психічні, соціально-психологічні та етичні особливості, що схиляють до частого ініціювання конфліктів. Розрізняють демонстративний, некерований, педантичний, раціоналістський та ригідний типи конфліктних особистостей.

Динаміка міжособистісного конфлікту включає закономірні етапи: *усвідомлення цілей → суперечка → погрози → активні дії → залучення прихильників → відкриті напади → знищення/самознищення.* Латентний період у 6-8 разів довший від активної фази.

Сімейні конфлікти мають особливу специфіку: особливий предмет (інтимні сторони життя), міжособистісний характер, функціональну пов'язаність, підвищену емоційність, прискорену динаміку. Конфліктогенність створюють сфери спілкування, взаємодії, рольових та комунікативних відносин.

Подружні конфлікти проходять через закономірні кризові періоди: 1-й рік (пізнавання), 2-3 роки (поява дітей), 7-10 років (одноманітність), 11-17 років (підлітковий період дітей), 18-24 роки (синдром порожнього гнізда), після 25 років (переосмислення).

Міжпоколінні конфлікти мають вікові особливості відповідно до кризових періодів: 1 рік, 3 роки, 6-7 років, 11-13 років (передпідлітковий), 14-16 років (підлітковий). Важливо розрізняти конструктивні та неконструктивні стилі врегулювання.

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ:

1. Чи можна навчитися уникати міжособистісних конфліктів, і чи завжди це корисно для стосунків?
2. Як цифрові технології змінюють характер сучасних сімейних конфліктів?
3. Чи існують гендерні особливості в стратегіях поведінки у міжособистісних конфліктах?
4. Як професійна діяльність батьків може впливати на виникнення сімейних конфліктів?
5. Чи можуть міжособистісні конфлікти сприяти поглибленню стосунків?
6. Які нові виклики створює віддалена робота для подружніх стосунків?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

1. Анатомія міжособистісного конфлікту. Проведіть детальний аналіз конкретного міжособистісного конфлікту з власного досвіду або спостережень.

Оберіть для аналізу міжособистісний конфлікт з власного досвіду (з друзями, партнером, родиною), спостереження за конфліктом інших людей, конфлікт між публічними особами або психологічно достовірний конфлікт з художнього твору. Опишіть учасників конфлікту, контекст виникнення (де, коли, обставини), тривалість конфлікту та обґрунтуйте вибір саме цього конфлікту для аналізу.

Проаналізуйте природу конфлікту: психологічні особливості учасників, об'єктивні та суб'єктивні причини, головну суперечність та сферу прояву. Дослідіть динаміку від латентного періоду через етапи розвитку до пікового моменту. Визначте стратегії поведінки учасників за класифікацією Томаса-Кілманна та їх ефективність.

Опишіть спосіб завершення конфлікту та його наслідки. У висновках оцініть ефективність дій сторін, запропонуйте альтернативні сценарії та сформулюйте практичні рекомендації.

2. Сімейні конфлікти: покоління та їх цінності. Дослідіть особливості міжпоколінних конфліктів через інтерв'ю з представниками різних поколінь.

Проведіть інтерв'ю з 3-4 особами різних поколінь: покоління Z (1997-2012), мілленіали (1981-1996), покоління X (1965-1980) та бебі-бумери (1946-1964). Задайте кожному респонденту питання про розуміння сімейних конфліктів, досвід міжпоколінних розбіжностей, особисті цінності та пріоритети, способи вирішення конфліктів та бачення майбутнього сімейних стосунків. З'ясуйте їхнє ставлення до ролі технологій у сім'ї, розуміння успіху, кар'єри та особистого життя.

Заповніть порівняльну таблицю результатів за аспектами:

Аспект	Покоління Z	Мілленіали	Покоління X	Бебі-бумери
Головні цінності				
Причини конфліктів				
Ставлення до технологій				
Розуміння успіху				
Стилі вирішення конфліктів				

Проаналізуйте ціннісні розбіжності між поколіннями, спільні риси, вплив історичного контексту на формування цінностей, найконфліктогенніші теми та ефективні стратегії врегулювання.

Сформулюйте практичні рекомендації для молодих людей щодо розуміння позиції старших поколінь, для старших поколінь про адаптацію до змін у світогляді молоді, а також загальні принципи конструктивного міжпоколінного діалогу та профілактики серйозних конфліктів.

3. Сценарій вирішення сімейного конфлікту. Створіть детальний сценарій конструктивного вирішення типового сімейного конфлікту.

Оберіть один з типових сценаріїв або створіть власний:

Варіант А: Подружній конфлікт через розподіл домашніх обов'язків і догляду за дітьми при кар'єрних амбіціях обох партнерів.

Варіант Б: Конфлікт між батьками та підлітком через вибір майбутньої професії та життєвих пріоритетів.

Варіант В: Конфлікт через втручання старших родичів у виховання дітей та прийняття сімейних рішень.

Варіант Г: Конфлікт між дорослими дітьми щодо догляду за літніми батьками.

Для кожного учасника опишіть вік, професію, життєву ситуацію, основні потреби, страхи, цінності, психологічні особливості та мотиви поведінки.

Розробіть сценарій у чотирьох актах:

1) експозиція конфлікту з описом сімейної ситуації, накопиченням суперечностей та тригером відкритого конфлікту;

2) розвиток конфлікту з ескалацією, спробами відстоювання позицій, помилками у спілкуванні та емоційним піком;

3) пошук рішення через усвідомлення необхідності змін, конструктивний діалог, виявлення справжніх потреб та досягнення домовленостей;

4) врегулювання з реалізацією домовленостей, змінами у стосунках та профілактикою майбутніх конфліктів.

Після кожного акту додайте методичний коментар з аналізом психологічних механізмів, використаних технік врегулювання, навчальних моментів та демонстрацією принципів конструктивного спілкування.

Сценарій повинен бути психологічно достовірним, реалістичним, демонструвати конструктивні стратегії та мати практичну цінність для навчання.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА ЗАНЯТТЯ

Кейс-аналіз «Конфлікт у студентській родині». Марк (22 роки, здобувач 4 курсу юридичного факультету) та Анна (21 рік, здобувачка 3 курсу психологічного факультету) одружилися рік тому. Живуть у гуртожитку для сімейних пар. Марк працює в юридичній консультації на півставки, Анна отримує стипендію та підробляє репетиторством.

Останнім часом між ними виникають постійні суперечки. Марк вважає, що Анна приділяє занадто багато часу навчанню та «копається у чужих проблемах» під час практики, замість того щоб зосередитися на сім'ї. Він мріє, щоб після закінчення університету Анна народила дитину та стала домогосподаркою, поки він будуватиме кар'єру.

Анна обурюється таким баченням майбутнього. Вона планує вступати до магістратури, а згодом працювати психологом. Дитину хоче, але не раніше ніж через 5-7 років, коли буде мати професію та досвід роботи. Вона вважає, що Марк не цінує її амбіції та розглядає як «додаток» до власної кар'єри.

Конфлікт загострився після того, як Анна отримала пропозицію стажування в психологічному центрі, яке вимагатиме додаткових вечірніх годин.

Марк сприйняв це як «останню краплю» та поставив ультиматум: або Анна відмовляється від стажування та зосереджується на сім'ї, або він розглядатиме можливість розлучення. Анна відповіла, що не дозволить нікому диктувати їй життєві рішення, навіть чоловікові.

Зараз подружжя не розмовляє вже тиждень, кожен намагається залучити на свою сторону друзів та знайомих. Батьки Марка підтримують його позицію, вважаючи, що «дружина повинна ставити сім'ю на перше місце». Батьки Анни обурені «патріархальними поглядами» зятя та закликають дочку «відстоювати свої права».

Завдання для груп:

Група 1: Аналіз природи конфлікту
- ✓ Визначте тип конфлікту та його основні причини.
- ✓ Проаналізуйте ціннісні розбіжності між подружжям.
- ✓ Оцініть роль зовнішніх факторів (батьки, друзі, суспільні стереотипи).

Група 2: Динаміка розвитку конфлікту
- ✓ Простежте етапи розвитку конфлікту від латентного періоду до ескалації.
- ✓ Визначте критичні точки, де можна було запобігти загостренню.
- ✓ Проаналізуйте стратегії поведінки кожного учасника.

Група 3: Аналіз помилок у спілкуванні
- ✓ Виявіть деструктивні тактики, які використовує кожна сторона.
- ✓ Проаналізуйте роль ультиматуму та його вплив на стосунки.
- ✓ Оцініть вплив залучення третіх осіб у конфлікт.

Група 4: Стратегії врегулювання
- ✓ Запропонуйте конструктивні кроки для вирішення конфлікту.
- ✓ Розробіть план діалогу між подружжям.
- ✓ Визначте можливі компромісні рішення та взаємні поступки.

РОЛЬОВА ГРА «Сімейна рада» навчить вирішувати сімейні конфлікти.

Поділіться на групи по 4 особи, де кожен отримує роль:

- ✓ Марк захищає традиційні погляди на сім'ю (наприклад, що жінка повинна більше часу приділяти дому та дітям),
- ✓ Анна відстоює право жінки на кар'єру поряд із сімейними обов'язками, посередник допомагає знайти компроміс і веде розмову справедливо,
- ✓ Спостерігач уважно стежить за грою і потім ділиться своїми спостереженнями.

Правила гри передбачають, що кожен учасник (Марк і Анна) має 3 хвилини для викладу своєї точки зору, при цьому заборонені образи та звинувачення, замість яких потрібно говорити про свої потреби, використовуючи фрази типу «мені важливо» або «я хвилююся, що».

Посередник слідкує за рівністю часу для висловлювань, допомагає з'ясувати справжні потреби кожної сторони та пропонує варіанти вирішення конфлікту, а мета гри полягає у навчанні знаходити рішення, що підходять усім учасникам конфлікту.

Рекомендовані фільми для аналізу міжособистісних та сімейних конфліктів:

- ✓ «Маленькі жінки» (Little Women, 2019) - сестринські стосунки та конфлікт традицій і прогресу.
- ✓ «Ідеальні незнайомці» (Perfetti sconosciuti, 2016) - вплив цифрових технологій на стосунки, поняття довіри, подвійне життя, криза ідентичності.
- ✓ «Божевільне весілля» (Qu'est-ce qu'on a fait au Bon Dieu?, 2014) - складні теми ксенофобії, прийняття інакшості та сімейних очікувань.
- ✓ «День матері» (Mother's Day, 2016) - комедія про всі види сімейних відносин.

Рефлексивне завдання «3-2-1»

Наприкінці заняття кожен здобувач записує:

- ✓ **3 нових поняття**, які сьогодні засвоїв;
- ✓ **2 практичні навички**, які отримав;
- ✓ **1 запитання**, яке залишилося.

ЕТИЧНІ МІРКУВАННЯ

При виконанні завдань, особливо пов'язаних з аналізом власних стосунків: поважайте конфіденційність інших людей, не використовуйте реальні імена без дозволу, зосереджуйтесь на навчальних цілях, а не на осуді, за необхідності зверніться за професійною допомогою

Завдання спрямовані на розвиток професійних компетентностей та особистісне зростання, а не на розкриття інтимних подробиць особистого життя.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ
ТЕМА №7. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ТРУДОВІ КОНФЛІКТИ

Мета практичного заняття: Формування у здобувачів вищої освіти розуміння специфіки організаційних та трудових конфліктів як особливого виду соціально-психологічної взаємодії; опанування навичками діагностики конфліктних ситуацій у професійному середовищі; розвиток компетентностей щодо аналізу причин виникнення та динаміки організаційних конфліктів; засвоєння стратегій управління конфліктами та методів їх профілактики для ефективного функціонування в майбутній професійній діяльності.

Ключові поняття: організаційний конфлікт, трудовий конфлікт, вертикальні конфлікти, горизонтальні конфлікти, управління конфліктами, медіація, організаційна структура, корпоративна культура, соціальна напруженість, профілактика конфліктності, міжгруповий конфлікт, колективний трудовий спір, індивідуальний трудовий спір, конфліктологічна компетентність.

План практичного заняття:

1. Соціально-психологічна природа організаційних конфліктів та їх специфіка.
2. Класифікація та види трудових конфліктів у сучасних організаціях.
3. Особливості вертикальних та горизонтальних конфліктів в організаційній структурі.
4. Стратегії та методи управління конфліктами в організації.
5. Профілактичні заходи для мінімізації організаційної конфліктності.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Корпоративна культура як фактор профілактики організаційних конфліктів.
2. Психологічні особливості управління конфліктами.
3. Гендерні аспекти організаційних конфліктів та їх врегулювання.
4. Конфлікти в ІТ-сфері.
5. Роль емоційного інтелекту керівника в управлінні організаційними конфліктами.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ:

При підготовці до заняття здобувачі мають зосередитися на розумінні специфіки організаційних конфліктів як особливого виду соціально-психологічної взаємодії. Важливо усвідомлювати, що організація є складною соціальною системою, де взаємодіють люди з різними інтересами, цінностями, статусами та ролями.

Організаційні конфлікти характеризуються структурованістю (відбуваються в межах формальної організації), функціональністю (можуть як сприяти, так і перешкоджати досягненню організаційних цілей), керованістю (піддаються цілеспрямованому впливу) та правовою регламентованістю (часто регулюються нормативними актами).

Трудові конфлікти мають особливу юридичну природу, оскільки виникають у сфері соціально-трудових відносин та регулюються трудовим законодавством. Розрізняють індивідуальні трудові спори (між окремим

працівником та роботодавцем) та колективні трудові спори (між групою працівників чи профспілкою та роботодавцем).

Вертикальні конфлікти характеризуються асиметричністю статусів та владних повноважень учасників. Це створює особливі умови для розгортання та вирішення конфлікту, оскільки сторони мають різні ресурси впливу. **Горизонтальні конфлікти** відбуваються між рівними за статусом учасниками, що створює інші динамічні патерни.

Управління конфліктами включає діагностику, попередження, стимулювання (для конструктивних конфліктів), врегулювання та вирішення. Ефективне управління вимагає від керівника розвинених конфліктологічних компетенцій.

Профілактика спрямована на створення умов, які мінімізують ймовірність деструктивних конфліктів: оптимізація організаційної структури, справедливий розподіл ресурсів, розвиток корпоративної культури, навчання персоналу.

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ:

1. Чи може організація функціонувати без конфліктів, і чи завжди це бажано для її розвитку?
2. Як цифровізація робочих процесів впливає на характер та інтенсивність сучасних організаційних конфліктів?
3. Які культурні особливості українських організацій слід враховувати при управлінні конфліктами?
4. Як дистанційна робота змінює природу організаційних конфліктів та підходи до їх вирішення?
5. Чи існують професії, де організаційні конфлікти є особливо поширеними або специфічними?
6. Як соціальні мережі та внутрішні комунікаційні платформи впливають на розвиток організаційних конфліктів?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

Діагностика організаційної культури та конфліктного потенціалу на прикладі компанії з фільму «Вище неба» (Up in the Air 2009) у вигляді есе з аналізом кожного етапу та конкретними висновками. Використовуйте приклади з фільму для ілюстрації своїх думок.

Уявіть, що ви досліджуєте компанію Career Transition Counseling - фірму, яка допомагає іншим компаніям звільняти співробітників. Головний герой Райан Бінгем (Джордж Клуні) - досвідчений консультант, який 300 днів на рік літає країною і особисто проводить співбесіди з людьми, яких треба звільнити. Але до компанії приходить молода випускниця MBA Наталі, яка пропонує замінити особисті зустрічі відеодзвінками через інтернет. Це створює серйозний конфлікт між традиційним підходом і новими технологіями.

Аналіз організаційної структури. Ваше завдання - детально розібрати, як побудована ця компанія і як люди в ній взаємодіють. Спочатку намалюйте схему компанії як піраміду: зверху керівництво на чолі з босом Крейгом, під ним менеджери середньої ланки, а знизу операційні співробітники як Райан і Наталі. Опишіть, хто кому підпорядковується і як приймаються рішення - чи може Наталі самостійно впроваджувати свої ідеї, чи потрібен дозвіл зверху.

Потім подивіться на неформальні стосунки - хто насправді має вплив в компанії незалежно від посади. Райан, наприклад, формально рядовий співробітник, але через свій досвід і репутацію його думка багато важить. Визначте, які неформальні групи існують: досвідчені «ветерани» проти молодих «новаторів», прихильники старих методів проти технологічних ентузіастів. Проаналізуйте, як інформація поширюється в компанії - через офіційні канали чи через неформальні розмови.

Ідентифікація потенційних зон конфлікту. Тепер знайдіть корінь проблем у компанії. Основний конфлікт очевидний - зіткнення старого і нового підходу до роботи. Але копніть глибше і знайдіть структурні причини. Подумайте, чи чітко розподілені повноваження між Райаном і Наталі - хто має право змінювати робочі процеси? Чи не дублюють вони функції один одного після впровадження нових технологій? Як розподіляються ресурси - на що витрачати гроші: на дорогі відрядження чи на технології?

Далі проаналізуйте психологічні причини конфлікту. Райан цінує професійний досвід, особистий контакт з людьми і боїться втратити свою експертність. Наталі прагне кар'єрного зростання, вірить в ефективність технологій і хоче довести свою компетентність. Керівництво хоче зменшити витрати і не відстати від конкурентів. Опишіть, як ці різні мотивації створюють напругу і непорозуміння між людьми.

Оцінка корпоративної культури. Визначте, яка атмосфера панує в компанії і які неписані правила діють. Подивіться на цінності компанії - що насправді важливо для співробітників і керівництва. Це може бути професіоналізм, результативність, індивідуальні досягнення. Зверніть увагу на норми поведінки: як одягаються співробітники, як спілкуються один з одним, наскільки формальні чи неформальні відносини.

Оцініть, чи сприяє культура компанії співпраці між людьми, чи навпаки створює конкуренцію. Чи відкриті співробітники до змін і нових ідей, чи воліють зберігати статус-кво. Подумайте, як ця культура впливає на конфлікт між Райаном і Наталі - чи підтримує вона діалог і компроміси, чи загострює протистояння.

Пропозиції щодо профілактики. На основі всього аналізу розробіть конкретні рекомендації для вирішення проблем. Запропонуйте зміни в структурі компанії - можливо, створити змішані команди з досвідчених і молодих співробітників, або впровадити систему менторства, де Райан навчатиме Наталі, а вона ділитиметься з ним новими технологіями.

Подумайте над змінами в робочих процесах - замість різкого переходу на нові методи можна організувати поступове впровадження з тестуванням і зворотним зв'язком. Розробіть нову систему мотивації, яка враховуватиме не тільки економічну ефективність, але й якість послуг і співпрацю в команді.

Запропонуйте культурні зміни - як створити атмосферу, де цінуються і досвід, і інновації, де люди не бояться висловлювати свою думку і шукати компроміси. Всі ваші пропозиції мають бути реалістичними і враховувати інтереси всіх сторін конфлікту.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА ЗАНЯТТЯ

Кейс-завдання: «Токсична культура в IT-стартапі TechWave». Кейс відображає реальні виклики сучасного робочого світу, з яким зіткнуться майбутні організаційні психологи, фахівці з персоналу та консультанти. Включає топові теми: ментальне здоров'я на роботі, очікування покоління Зет від робочого місця, виклики цифрової трансформації і етичне лідерство.

IT-стартап TechWave (50 співробітників) розробляє додаток для ментального здоров'я молоді. Компанія отримала великий грант інвестицій і готується до запуску продукту. Проте всередині команди назріває серйозна криза, яка може зруйнувати весь проєкт.

Співзасновниця Аня (28 років, психологиня за освітою) виявила, що в компанії панує токсична робоча культура, яка суперечить місії додатка. Вона звинуватила CEO Максима (32 роки) у створенні «культури випалення» і вимагає кардинальних змін. Максим переконаний, що це «тимчасові труднощі росту» і Аня «драматизує ситуацію».

Деталі конфлікту:

Команда розробників (керівник Владислав, 26 років) працює в режимі 24/7, багато хто живе в офісі. Молоді програмісти (20-25 років) спочатку сприймали це як «круту стартап-атмосферу», але зараз показують ознаки професійного вигорання. Троє вже звільнилися, ще четверо подали заяви.

Відділ маркетингу (керівниця Софія, 29 років) складається переважно з молодих дівчат-інфлюенсерок, які активно просувають «Healthy Lifestyle» у соцмережах, але самі страждають від тривожності через постійний тиск показників і необхідність завжди виглядати «щасливими».

HR-менеджерка Оля (31 рік) намагається втрутитися, але Максим ігнорує її попередження про зростання плинності кадрів і скарги на харасмент від кількох співробітниць.

Інвестор Денис (45 років) тисне на швидкий запуск продукту, не розуміючи внутрішніх проблем і вимагає «просто працювати ефективніше».

Парадокс: Компанія створює додаток для ментального здоров'я, але сама руйнує психічне здоров'я своїх співробітників. Це стало відомо у профспільноті через TikTok одного з колишніх розробників, що створило PR-кризу.

Етап 1: Групова робота

Група 1: Психологічна діагностика конфлікту	**Група 2: Аналіз токсичної культури**
Завдання: Проаналізуйте конфлікт через призму сучасних психологічних концепцій. Визначте психотипи ключових учасників за моделлю Big Five, проаналізуйте їхні мотивації через теорію самодетермінації (автономія, компетентність, приналежність). Оцініть рівень емоційного інтелекту лідерів і його вплив на ситуацію. Ідентифікуйте ознаки професійного вигорання у команди та його стадії.	**Завдання:** Дослідіть прояви токсичної робочої культури у TechWave через сучасні HR-тренди. Проаналізуйте феномени культури «надмірної праці», «токсичного позитиву» і «психологічного тиску» на робочому місці. Оцініть, як культура впливає на різні покоління (Gen Z і мілленіали) по-різному. Визначте психологічні механізми, які підтримують токсичну систему.

Група 3: Цифрові аспекти та кризи репутації **Завдання:** Розгляньте, як соціальні мережі та цифрові комунікації впливають на розвиток конфлікту. Проаналізуйте психологію вірусного контенту про токсичні робочі місця, вплив публічного осуду на внутрішню динаміку команди. Оцініть роль прозорості і відповідальності у сучасному робочому середовищі.	**Група 4: Інноваційні стратегії вирішення** **Завдання:** Розробіть сучасні, науково обґрунтовані підходи до трансформації культури. Включіть елементи позитивної психології, травмо-інформованого управління і психологічної безпеки. Запропонуйте використання сучасних технологічних рішень для моніторингу ментального здоров'я команди. Створіть систему превентивних заходів проти майбутніх конфліктів.

ІНТЕРАКТИВНА СИМУЛЯЦІЯ «КРИЗОВА РАДА ДИРЕКТОРІВ» (Імітація реального цифрового робочого місця)

Аня (директорка з продукту) - емоційно виснажена, але принципова. Готова піти з компанії, якщо нічого не зміниться. Має дані про плинність кадрів і скарги співробітників.

Максим (генеральний директор) - під тиском інвесторів, боїться втратити контроль. Щиро вірить, що «жертви заради успіху» виправдані. Має страх провалу стартапу.

Владислав (технічний керівник) - розривається між лояльністю до команди і корпоративними цілями. Його команда на межі розпаду, але технічно проєкт майже готовий.

Софія (керівниця маркетингу) - переживає через суперечність між публічним іміджем і внутрішньою реальністю. Боїться кризи репутації, але розуміє проблеми команди.

Оля (менеджерка з персоналу) - має юридичні занепокоєння щодо можливих позовів. Володіє даними про ментальне здоров'я співробітників і ризики для бізнесу.

Денис (інвестор) - фокусується на окупності інвестицій і ринкових можливостях. Не розуміє проблеми міжособистісних відносин, але боїться втратити репутацію.

Модератор/Фасилітатор - нейтральна особа (може бути викладач або один із здобувачів).

Завдання для переговорів

Досягти консенсусу щодо: **Негайних дій** для стабілізації ситуації (наступні 2 тижні). **Середньострокової стратегії** зміни культури (3-6 місяців). **Системи відповідальності** для запобігання повторенню проблем. **Компенсаційного пакету** для співробітників, які постраждали.	**Інноваційні правила гри:** **Перерви для цифрового детоксу** кожні 10 хвилин 1-хвилинна медитація. **Раунди емпатії** - кожен учасник має озвучити емоції іншої сторони. **Науково обґрунтовані аргументи** - всі пропозиції мають підкріплюватися психологічними дослідженнями.

	Візуалізація майбутнього - уявити компанію через 2 роки при різних сценаріях.
Спостерігачі аналізують: Використання психологічних маніпуляцій проти справжнього діалогу. Прояви різних стилів лідерства у кризовій ситуації. Ефективність різних стратегій переконання. Групову динаміку і зміни альянсів під час переговорів.	**Критерії успіху:** **Психологічна безпека** - всі учасники відчувають себе почутими. **Стійкі рішення** - рішення враховують довгострокову перспективу. **Узгодженість з цінностями** - рішення узгоджуються з місією компанії. **Вимірювані результати** - є конкретні метрики для відстеження прогресу.

Підведення підсумків. Рефлексія щодо власних реакцій, засвоєних навичок і планів використання у майбутній професійній діяльності.

РЕФЛЕКСИВНЕ ЗАВДАННЯ «Мій досвід та розуміння організаційних конфліктів»

Наприкінці заняття кожен здобувач письмово відповідає на запитання:

- ✓ Як змінилося моє розуміння організаційних конфліктів після заняття?
- ✓ Які навички управління конфліктами є найбільш важливими для моєї майбутньої професії?
- ✓ Яке завдання викликало найбільші труднощі та що це показало про мої компетенції?
- ✓ Як ці знання можуть допомогти у навчанні та майбутній кар'єрі?
- ✓ Які аспекти теми потребують додаткового вивчення?

ВАЖЛИВІ ЗАУВАЖЕННЯ

Конфіденційність. При аналізі реальних організацій дотримуйтесь принципів конфіденційності та не розголошуйте інформацію, що може завдати шкоди.

Професійна етика. Пам'ятайте, що майбутній фахівець повинен сприяти конструктивному вирішенню конфліктів, а не їх ескалації.

Баланс інтересів. При розробці рішень враховуйте інтереси всіх сторін та довгострокові наслідки для організації.

Психологічна безпека. Якщо завдання викликають сильний стрес через особистий травматичний досвід конфліктів, зверніться до викладача або психологічної служби закладу освіти.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ
ТЕМА №8. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Мета практичного заняття: Формування у здобувачів вищої освіти системних знань про теоретичні основи та практичні підходи до управління конфліктами; опанування навичками діагностики конфліктних ситуацій та вибору оптимальних стратегій втручання; розвиток компетентностей щодо планування та реалізації ефективних алгоритмів врегулювання конфліктів; засвоєння критеріїв оцінки ефективності управління конфліктами для професійного застосування в майбутній діяльності.

Ключові поняття: управління конфліктами, конфліктна компетентність, діагностика конфлікту, картування конфлікту, превентивні стратегії, реактивні стратегії, алгоритм втручання, структурна профілактика, культурна профілактика, комунікативна профілактика, фасилітація, моніторинг, критерії ефективності, результативність, стабільність домовленостей.

План практичного заняття:

1. Теоретичні підходи та принципи управління конфліктами.
2. Методи та інструменти діагностики конфліктних ситуацій.
3. Превентивні та реактивні стратегії управління конфліктами.
4. Алгоритм професійного втручання в конфліктну ситуацію.
5. Система критеріїв оцінки ефективності управління конфліктами.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Порівняльний аналіз західних та східних підходів до управління конфліктами.
2. Роль культурного контексту в управлінні конфліктами.
3. Цифрові технології в діагностиці та управлінні конфліктами.
4. Превентивна дипломатія як система управління міжнародними конфліктами.
5. Психологічні аспекти професійної діяльності конфліктолога-консультанта.
6. Етичні дилеми в управлінні конфліктами: межі професійного втручання.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ:

При підготовці до заняття здобувачі мають усвідомити, що **управління конфліктами** є комплексною професійною діяльністю, яка поєднує теоретичні знання, практичні навички та особистісну компетентність фахівця. Це не просто «гасіння пожеж», а системна робота з попередження, діагностики, врегулювання та профілактики конфліктних ситуацій.

Теоретичні підходи до управління конфліктами відрізняються своїм розумінням природи конфлікту та способів впливу на нього. Структурно-функціональний підхід розглядає конфлікт як дисфункцію системи, конфліктологічний – як природне явище з потенційно позитивними функціями, системний – як елемент складної мережі взаємодій, психологічний – через призму індивідуальних та групових процесів, комунікативний – як результат порушення спілкування.

Діагностика конфлікту включає структурну діагностику (аналіз системи, в якій відбувається конфлікт), динамічну діагностику (відстеження стадій розвитку), процесуальну діагностику (аналіз взаємодії сторін), змістовну діагностику (визначення предмета та причин), особистісну діагностику (психологічні особливості учасників).

Превентивні стратегії спрямовані на запобігання конфліктам через структурну, культурну, комунікативну профілактику та системи раннього попередження. **Реактивні стратегії** включають уникнення, пристосування, конкуренцію, компроміс, співпрацю залежно від ситуації та цілей.

Алгоритм втручання передбачає послідовні етапи: первинну оцінку ситуації, поглиблену діагностику, планування втручання, реалізацію плану, закріплення результатів. Кожен етап має специфічні завдання та інструменти.

Критерії ефективності включають результативність (досягнення цілей), ефективність процесу (якість та економічність), вплив на відносини, соціальний вплив. Оцінка може бути кількісною та якісною, короткостроковою та довгостроковою.

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ:

1.Чи можна навчити будь-кого ефективно управляти конфліктами, чи це потребує особливих особистісних якостей?

2. Як соціальні мережі та цифрові технології змінюють підходи до управління конфліктами?

3. Які етичні межі має дотримувати фахівець при втручанні в конфлікт між іншими людьми?

4. Чи існують конфлікти, в які краще не втручатися, а дозволити їм розвинутися природним шляхом?

5. Як культурні особливості впливають на вибір стратегій управління конфліктами?

6. Які професійні ризики існують для фахівців, що працюють з конфліктами?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

Діагностична майстерність: «Аналіз складного конфлікту». Оберіть реальний або детально описаний у ЗМІ складний конфлікт (міжнародний, організаційний, громадський тощо) та проведіть його комплексну діагностику.

Етап 1. Структурна діагностика. Створіть карту конфлікту, яка включає всіх учасників (первинних, вторинних, третинних), їх взаємозв'язки, ресурси та обмеження. Використовуйте візуальні елементи – схеми, діаграми, кольорове кодування для позначення різних типів зв'язків.

Етап 2. Динамічна діагностика. Прослідкуйте розвиток конфлікту від початку до поточного моменту. Визначте ключові поворотні моменти, фактори ескалації та деескалації, циклічні патерни. Побудуйте часову лінію конфлікту з позначенням критичних подій.

Етап 3. Змістовна діагностика. Виявіть справжні інтереси та потреби сторін, що можуть відрізнятися від публічно декларованих позицій. Проаналізуйте предмет конфлікту та його еволюцію. Розрізніть поверхневі та глибинні причини протистояння.

Етап 4. Прогноз розвитку. На основі проведеної діагностики спрогнозуйте можливі сценарії розвитку конфлікту. Визначте точки можливого втручання та потенційні ризики ескалації.

Етап 5. Рекомендації. Запропонуйте стратегію управління цим конфліктом, обґрунтуйте вибір підходу, визначте необхідні ресурси та можливі перешкоди.

ОСОБИСТІСНА ДІАГНОСТИКА: «Мій профіль конфліктної компетентності»

Крок 1. Комплексне тестування. Пройдіть тести для оцінки різних аспектів конфліктної компетентності:

- ✓ Тест стратегій поведінки в конфлікті (К. Томас).
- ✓ Тест на емоційний інтелект (тест Шутте або тест Холла).
- ✓ Тест «Діагностика комунікативних і організаторських схильностей (КОС-2)».
- ✓ Тест «Шкала інтолерантності до невизначеності» Н. Карлетона (IUS-12).
- ✓ Тест на емпатію для дорослих (Л. Журавльова).

Крок 2. Самооцінка навичок. Оцініть власні компетенції за шкалою від 1 до 10 у сферах:

- ✓ Діагностика конфліктних ситуацій.
- ✓ Активне слухання та емпатія.
- ✓ Управління власними емоціями.
- ✓ Фасилітація групових процесів.
- ✓ Пошук креативних рішень
- ✓ Планування та організація втручання.

Крок 3. Аналіз особистого досвіду. Проаналізуйте 3-5 ситуацій з власного досвіду, коли ви намагалися допомогти іншим вирішити конфлікт. Для кожної ситуації визначте:

- ✓ Які стратегії використовували.
- ✓ Що спрацювало, а що ні.
- ✓ Які помилки допустили.
- ✓ Чому навчилися з цього досвіду.

Крок 4. План розвитку. На основі результатів тестування та самоаналізу розробіть індивідуальний план розвитку конфліктної компетентності на найближчі 6 місяців. Включіть конкретні цілі, способи їх досягнення, критерії успішності.

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ СФЕРИ: «Управління конфліктами у моїй майбутній професії». Дослідіть специфіку управління конфліктами у вашій майбутній професійній сфері.

Проведіть 2-3 експертних інтерв'ю з досвідченими фахівцями. Проаналізуйте професійні стандарти та етичні кодекси. Вивчіть кейси успішного та неуспішного управління конфліктами. Дослідіть спеціалізовані методи та інструменти.

Визначте типові конфлікти у професійній сфері, специфічні обмеження та можливості, роль корпоративної культури, правові та етичні аспекти втручання в конфлікти.

Адаптуйте загальний алгоритм управління конфліктами до специфіки вашої професії. Розробіть чек-лист дій для типових конфліктних ситуацій.

Сформулюйте практичні рекомендації для здобувачів та молодих фахівців щодо розвитку навичок управління конфліктами у професійній діяльності.

ТВОРЧИЙ ПРОЄКТ: «Інноваційний підхід до управління конфліктами». Розробіть інноваційний підхід, метод або інструмент для управління конфліктами з урахуванням сучасних тенденцій.

Варіант А: Цифровий інструмент. Розробіть концепцію мобільного додатку, веб-платформи або ІІ-системи для діагностики та управління конфліктами.

Варіант Б: Методична розробка. Створіть новий метод або адаптуйте існуючі техніки для роботи з конкретним типом конфліктів (онлайн-конфлікти, міжкультурні суперечності тощо).

Варіант В: Навчальна програма. Розробіть тренінгову програму з розвитку конфліктної компетентності для конкретної цільової групи.

Варіант Г: Дослідницький проєкт. Запропонуйте дизайн дослідження для вивчення ефективності різних підходів до управління конфліктами.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА ЗАНЯТТЯ

«Сімейна криза родини Коваленків». Кейс ілюструє типові конфлікти між поколіннями, коли молоді люди прагнуть самостійності, а батьки намагаються захистити їх від помилок. Важливо розуміти, що за агресією часто ховається страх і любов, а за бунтарством - потреба у визнанні та підтримці. Родина Коваленків переживає складний період. Батьки Олег (48 років, менеджер з продажу) та Наталя (45 років, бухгалтерка) одружені 22 роки і виховують двох дітей. Старша донька Анна (20 років) навчається на третьому курсі психологічного факультету, син Максим (17 років) закінчує одинадцятий клас.

Анна повідомила батькам, що збирається переїхати жити з хлопцем Денисом (23 роки, фрілансер-програміст) замість того, щоб продовжувати навчання. Батьки категорично проти такого рішення і погрожують припинити фінансову підтримку.

Учасники конфлікту:

Олег (батько) - традиційних поглядів, вважає, що «спочатку освіта, потім особисте життя». Працює понаднормово, щоб забезпечити сім'ю. Боїться, що донька зруйнує своє майбутнє через «легковажність молодості». Використовує фінансовий тиск як важіль впливу.

Наталя (мати) - розривається між підтримкою чоловіка та розумінням доньки. Таємно спілкується з Анною і намагається бути посередником, але це створює додаткову напругу в подружніх стосунках. Звинувачує себе у «поганому вихованні».

Анна (донька) - закохана і впевнена у своєму виборі. Вважає батьків застарілими та контролюючими. Погрожує повністю розірвати стосунки з родиною, якщо вони не приймуть її рішення. Приховує від батьків, що вже втратила інтерес до навчання і має академічну заборгованість.

Максим (син) - спостерігає за конфліктом і переживає емоційне напруження. З одного боку, співчуває сестрі, з іншого - бачить страждання батьків. Почав гірше навчатися через постійні сварки вдома. Боїться висловити власну думку.

Денис (хлопець Анни) - намагається не втручатися, але його присутність загострює ситуацію. Батьки вважають його «невдахою без стабільної роботи», хоча він заробляє більше за Олега. Готовий познайомитися з родиною, але Анна проти через їхнє негативне ставлення.

Ускладнення ситуації:

✓ Минулого тижня відбулася гостра сварка, після якої Анна пішла з дому і живе у подруги.

✓ Наталя таємно зустрічається з донькою, що викликає підозри Олега.

✓ Максим почав прогулювати школу і грубити вчителям.

✓ Сімейні друзі почали давати «поради», що ще більше дратує всіх.

✓ Денис запропонував Анні одружитися, щоб «показати серйозність намірів».

✓ Олег погрожує «позбавити доньку спадщини» і записати квартиру тільки на сина.

Етап 1. Групова робота

Група 1: Аналіз сімейної динаміки. Проаналізуйте ролі кожного члена родини у цьому конфлікті. Хто є ініціатором, хто миротворцем, хто жертвою, а хто спостерігачем. Визначте, які сімейні правила та традиції порушуються. Як розподіляється влада в родині і хто насправді приймає рішення. Які коаліції та альянси утворюються між членами сім'ї.	**Група 2: Психологічні потреби та страхи**. Розберіться, які глибинні потреби стоять за позиціями кожного учасника. Олег боїться за майбутнє доньки чи за власний авторитет. Наталя турбується за єдність сім'ї чи за власні материнські почуття. Анна прагне незалежності чи втікає від відповідальності. Максим потребує уваги чи стабільності. Визначте справжні мотиви поведінки кожного.
Група 3: Вплив зовнішніх факторів. Проаналізуйте, як соціальні стереотипи, покоління, культурні цінності впливають на конфлікт. Чому батьки так реагують на рішення доньки. Як сучасні уявлення про самостійність молоді стикаються з традиційними сімейними цінностями. Яку роль грають фінанси, освіта, суспільні очікування.	**Група 4: Стратегії втручання**. Розробіть план сімейної терапії або медіації. Визначте, з кого краще почати роботу. Які техніки використовувати для покращення комунікації. Як допомогти родині знайти баланс між підтримкою та контролем. Які завдання можна дати сім'ї для покращення стосунків.

Кожна група презентує результати за 5 хвилин.

РОЛЬОВА ГРА «Сімейна нарада з психологом» (45 хвилин)

Перша зустріч сім'ї з сімейним психологом для обговорення ситуації.

Сімейний психолог - ви нейтральний фахівець, який допомагає родині краще зрозуміти один одного. Ваша мета - не вирішити за них, а допомогти знайти власне рішення.

Олег (батько) - ви переконані у своїй правоті та турбуєтеся за майбутнє доньки. Емоційно напружені через втрату контролю над ситуацією. Схильні до директивних висловлювань.

Наталя (мати) - ви розриваєтьсяся між чоловіком та донькою. Намагаєтеся зберегти мир, але відчуваєте провину за неспроможність допомогти всім. Часто говорите за інших.

Анна (донька) - ви обурені втручанням батьків у ваше життя. Демонструєте дорослість, але інколи поводитеся інфантильно. Готові до різких заяв і ультиматумів.

Максим (син) - ви стомлені від постійних конфліктів і хочете, щоб усе повернулося як раніше. Важко висловлюєте свої думки, боїтеся засудження.

Спостерігачі (2-3 особи) - аналізуєте сімейну взаємодію, невербальні сигнали та ефективність інтервенцій психолога.

Алгоритм гри:

Крок 1. Встановлення контакту. Психолог знайомиться з родиною, пояснює свою роль та правила роботи. Кожен член сім'ї коротко розповідає, як бачить проблему та що хотів би змінити.

Крок 2. Дослідження проблеми. Психолог допомагає кожному висловити свої почуття та потреби. Використовує техніки активного слухання та перефразування. Звертає увагу на те, що об'єднує родину.

Крок 3. Переформулювання проблеми. Психолог допомагає побачити ситуацію не як протистояння, а як спільний виклик. Фокусує увагу на тому, що всі хочуть щастя для Анни, але розуміють його по-різному.

Крок 4. Пошук ресурсів. Обговорення сильних сторін родини, успішного досвіду вирішення минулих проблем, спільних цінностей та цілей.

Завдання для спостерігачів: Звертайте увагу на те, хто і як сідає, хто з ким погоджується, хто мовчить. Які емоції проявляє кожен член родини. Коли виникає напруга і що її знімає. Які техніки психолога виявляються найефективнішими.

Етап 3. Аналіз та висновки

Питання для обговорення:

- ✓ Які почуття виникали у вас під час гри у ролі члена сім'ї.
- ✓ Що було найскладніше у спілкуванні з іншими учасниками.
- ✓ Які моменти допомогли краще зрозуміти позицію інших.
- ✓ Чи змінилося ваше ставлення до проблеми протягом сесії.
- ✓ Які техніки психолога здалися найбільш корисними.

Критерії успішності:

- ✓Чи покращилося розуміння між членами родини.
- ✓Чи вдалося знайти спільні цінності та цілі.
- ✓Чи з'явилися ідеї для компромісних рішень.
- ✓Чи відчувають учасники більшу готовність до діалогу.
- ✓Чи є план подальшої роботи з родиною.

РЕФЛЕКСИВНЕ ЗАВДАННЯ «Моя готовність до управління конфліктами»

Наприкінці заняття кожен здобувач письмово відповідає на запитання:

✓ Яка різниця між «гасінням конфліктів» та професійним управлінням ними?

✓ Які навички управління конфліктами я маю розвивати в першу чергу?

✓ Як практичні вправи змінили моє розуміння діагностики конфліктів?

✓ Які етичні дилеми може зустріти фахівець, що управляє конфліктами?

✓ Яку роль відіграватиме управління конфліктами в моїй майбутній професії?

ВАЖЛИВІ ЗАСТЕРЕЖЕННЯ

Пам’ятайте, що управління серйозними конфліктами вимагає спеціальної підготовки та досвіду. Не намагайтеся втручатися в небезпечні ситуації без відповідної кваліфікації. Завжди дотримуйтесь принципів нейтральності, конфіденційності та добровільності участі в процесі врегулювання.

Враховуйте культурні, релігійні та гендерні особливості при виборі методів управління конфліктами. Робота з конфліктами може бути емоційно виснажливою. Розвивайте навички самопіклування та знайте свої професійні межі.

У разі виявлення ознак потенційного насильства або загрози безпеці негайно зверніться до відповідних служб та не намагайтеся вирішити ситуацію самостійно.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ
ТЕМА №9. ТЕХНОЛОГІЇ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ

Мета практичного заняття: Формування у здобувачів вищої освіти системного розуміння сучасних технологій врегулювання конфліктів як науково обґрунтованих методів конструктивного управління конфліктними ситуаціями; опанування практичними навичками застосування переговорних стратегій, медіації та альтернативних способів вирішення спорів; розвиток емоційного інтелекту та конфліктологічної компетентності для ефективного врегулювання протиріч у професійній та міжособистісній сферах; засвоєння психологічних механізмів досягнення консенсусу та подолання комунікативних бар'єрів.

Ключові поняття: технології врегулювання конфліктів, медіація, арбітраж, переговорний процес, консенсус, альтернативне вирішення спорів (АВС), емоційний інтелект, когнітивні викривлення, комунікативні бар'єри, активне слухання, інтегральна модель вирішення конфліктів, омбудсмен, фасилітація, конфліктологічна компетентність, стратегії переговорів.

План практичного заняття:

1. Класифікація технологій врегулювання конфліктів: прямі та опосередковані форми.

2. Переговорний процес: моделі, стратегії, тактики та психологічні особливості.

3. Психологічні аспекти врегулювання конфліктів: емоційний інтелект та подолання когнітивних викривлень.

4. Консенсус як технологія врегулювання конфліктів: моделі та етапи.

5. Альтернативні способи вирішення спорів.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Культурні особливості переговорного процесу.

2. Емоційний інтелект як фактор ефективності врегулювання конфліктів.

3. Цифрові технології у врегулюванні конфліктів: можливості та обмеження.

4. Консенсусні технології та їх застосування в різних сферах.

5. Психологічні маніпуляції у переговорах.

6. Альтернативні способи вирішення спорів: переваги та обмеження.

7. Відновне правосуддя як альтернатива карального підходу до вирішення конфліктів.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

При підготовці до заняття здобувачі мають усвідомити, що технології врегулювання конфліктів – це не просто набір методів, а системний підхід, що інтегрує психологічні, соціологічні, правові та управлінські знання для конструктивного вирішення протиріч.

Класифікація технологій базується на різних критеріях: ступінь участі третьої сторони (прямі переговори, медіація, арбітраж), рівень формалізації (формальні судові процедури vs неформальна медіація), характер прийняття рішень (автономні vs посередницькі). Важливо розуміти переваги та обмеження кожного підходу.

Переговорний процес вимагає розуміння чотирьох моделей вирішення конфліктів: силової (домінування), роз'єднання (уникнення),

компромісної (взаємні поступки) та інтегральної (пошук взаємовигідних рішень). Гарвардська школа переговорів наголошує на важливості фокусування на інтересах, а не на позиціях, генеруванні варіантів для взаємної вигоди та використанні об'єктивних критеріїв.

Психологічні аспекти включають розвиток емоційного інтелекту (самоусвідомлення, саморегуляція, соціальне усвідомлення, управління відносинами), подолання когнітивних викривлень (фундаментальна помилка атрибуції, ефект підтвердження, ескалація зобов'язань) та усунення комунікативних бар'єрів (семантичних, перцептуальних, емоційних).

Консенсус відрізняється від компромісу фундаментальним підходом: замість взаємних поступок відшукуються інноваційні рішення, що задовольняють усіх. Процес вимагає часу, терпіння та високої культури діалогу, але забезпечує максимальну легітимність та стійкість рішень.

Альтернативні способи вирішення спорів (АВС) набувають дедалі більшого значення як швидші, економніші та більш гнучкі методи порівняно з судовими процедурами. **Альтернативні способи** (медіація, арбітраж, омбудсмен) надають гнучкі можливості для врегулювання поза традиційною судовою системою, часто з кращими результатами для збереження відносин між сторонами. Закон України «Про медіацію» (2021) створив правове підґрунтя для розвитку цих технологій у нашій країні.

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1.Чи можливо досягти справжнього консенсусу у ситуаціях, де сторони мають принципово різні цінності та світогляди?

2. Як цифровізація та онлайн-комунікації змінюють традиційні підходи до переговорів?

3. Які культурні особливості українського суспільства слід враховувати при застосуванні технологій врегулювання конфліктів?

4. Чи завжди емоційний інтелект сприяє конструктивному врегулюванню, чи є ситуації, коли він може бути використаний маніпулятивно?

5. Як поєднати швидкість прийняття рішень з потребою у досягненні консенсусу в умовах кризових ситуацій?

6. Які професійні навички найбільш важливі для майбутнього спеціаліста з врегулювання конфліктів?

7. Які етичні дилеми виникають у спеціаліста з врегулювання конфліктів, і як їх вирішувати?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

Аналіз переговорного процесу на прикладі фільму «Переговорник» (The Negotiator, 1998) з чіткою структурою за етапами, конкретними прикладами з фільму та теоретичними обґрунтуваннями. Додайте критичну рефлексію щодо застосовності цих технологій у професійному контексті психолога, юриста або медіатора.

Фільм розповідає про поліцейського переговорника Денні Романа (Семюел Л. Джексон), якого несправедливо звинувачують у вбивстві. Щоб довести свою невинність, він захоплює заручників і вимагає залучити до переговорів єдину людину, якій довіряє – переговорника з іншого відділу Кріса Себяна (Кевін Спейсі). Фільм демонструє складну динаміку переговорів у екстремальних умовах, де ставки максимально високі.

Ідентифікація стратегій та тактик переговорів. Проаналізуйте переговорні стратегії обох головних героїв. Визначте, які з чотирьох моделей вирішення конфліктів (силова, роз'єднання, компромісна, інтегральна) вони використовують на різних етапах переговорів. Зверніть увагу на зміну стратегій: коли Денні використовує жорстку позиційну тактику (погрози, ультиматуми), а коли переходить до пошуку взаємовигідних рішень. Проаналізуйте, як Кріс балансує між необхідністю задовольнити вимоги Денні та захистити життя заручників.

Ідентифікуйте конкретні переговорні тактики: використання часового тиску, створення альтернатив, апеляція до емоцій, надання/приховування інформації, формування коаліцій. Опишіть, як кожна тактика впливає на динаміку переговорів та чи призводить вона до наближення до вирішення чи до ескалації конфлікту.

Психологічний аналіз учасників. Оцініть рівень емоційного інтелекту обох переговорників через чотири компоненти: самоусвідомлення (як вони розпізнають власні емоції під тиском), саморегуляція (як контролюють імпульсивні реакції), соціальне усвідомлення (як читають емоційний стан один одного та заручників), управління відносинами (як будують довіру в неможливих умовах).

Ідентифікуйте когнітивні викривлення, що впливають на поведінку персонажів: фундаментальна помилка атрибуції (як керівництво поліції інтерпретує дії Денні), ефект підтвердження (як обидві сторони шукають докази власної правоти), ескалація зобов'язань (чому важко відступити від заявлених позицій).

Проаналізуйте комунікативні бар'єри: семантичні (різне розуміння професійних термінів), перцептуальні (різне сприйняття ситуації залежно від ролі), емоційні (як стрес, страх і гнів блокують раціональне мислення). Знайдіть моменти, коли переговорники успішно долають ці бар'єри через активне слухання, парафраз або рефлексивні техніки.

Оцінка ефективності технологій врегулювання. Визначте, які технології врегулювання використовуються у фільмі. Чи є це прямі переговори між двома рівними професіоналами, чи з'являються елементи медіації (коли треті особи намагаються допомогти)? Оцініть, наскільки формалізований процес (є протоколи поліцейських переговорів) і скільки простору для гнучкості та імпровізації.

Проаналізуйте критичні моменти, коли переговори могли провалитися, та що саме врятувало ситуацію. Визначте техніки, які виявилися найефективнішими: створення довіри через демонстрацію компетентності, використання спільних цінностей (обидва – професійні переговорники), фокусування на інтересах (довести невинність) замість позицій (звільнити/не звільнити заручників).

Розробка альтернативних сценаріїв. На основі теоретичних знань про консенсусні технології запропонуйте альтернативні підходи до вирішення ситуації. Як можна було б застосувати модель консенсусу у цьому екстремальному контексті? Які етапи консенсусного процесу (ідентифікація проблеми, збір інформації, генерування варіантів, аналіз та синтез, формування згоди) можна було б адаптувати?

Розробіть сценарій, де використовувалися б альтернативні способи вирішення спору: залучення професійного медіатора, створення незалежної комісії для розслідування, використання інституту омбудсмена. Обґрунтуйте,

чому ці підходи могли б бути ефективнішими або менш ефективними за існуючі обставини.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА ЗАНЯТТЯ

«Конфлікт у студентському самоврядуванні». Студентська рада університету переживає внутрішню кризу. Голова ради Марина (3 курс, юридичний факультет) конфліктує із заступником Андрієм (4 курс, економічний факультет) щодо розподілу бюджету на студентські заходи. Марина наполягає на фінансуванні культурно-освітніх проєктів, тоді як Андрій вважає пріоритетним розвиток спортивної інфраструктури.

Ситуація ускладнилася після того, як Марина без узгодження з радою підписала договір з організаторами мистецького фестивалю на суму 60% річного бюджету. Андрій публічно розкритикував це рішення, назвавши його «самоуправством». У відповідь Марина звинуватила Андрія в «саботажі» роботи ради.

Члени ради розділилися на два табори. Представники гуманітарних факультетів підтримують Марину, технічних та економічних - Андрія. Кілька активних членів ради заявили про намір вийти зі складу через «токсичну атмосферу».

Адміністрація університету висловила занепокоєння ситуацією та натякнула на можливість розпуску ради та призначення тимчасової адміністрації. Здобувачі стежать за розвитком ситуації через соціальні мережі, де з'явилися різкі коментарі на підтримку обох сторін.

Завтра заплановано засідання ради, де має вирішуватися доля фестивалю та майбутнє самоврядування. Обидві сторони зайняли непримиренні позиції.

Завдання для груп:

Група 1: Вибір технології врегулювання. Проаналізуйте ситуацію та обґрунтуйте вибір найбільш підходящої технології врегулювання. Врахуйте: ✓ Характер конфлікту та його стадію. ✓ Особливості учасників та їх мотивацію. ✓ Обмеження та можливості різних підходів. ✓ Ризики та переваги кожної технології.	**Група 2: Розробка переговорної стратегії**. Створіть стратегічний план для проведення переговорів між сторонами: ✓ Визначте модель переговорів (силова, компромісна, інтегральна). ✓ Розробіть план та правила переговорів. ✓ Передбачте можливі тактики сторін. ✓ Запропонуйте варіанти взаємовигідних рішень.
Група 3: Психологічні аспекти врегулювання. Проаналізуйте психологічні чинники ситуації та розробіть план роботи з ними: ✓ Виявіть когнітивні викривлення та емоційні бар'єри. ✓ Запропонуйте техніки подолання комунікативних перешкод.	**Група 4: Консенсусний процес**. Розробіть детальний план досягнення консенсусу в раді: ✓ Визначте етапи консенсусного процесу. ✓ Створіть процедури для забезпечення участі всіх членів. ✓ Розробіть критерії прийнятного рішення.

✓ Розробіть стратегію роботи з групової динамікою. ✓ Визначте роль емоційного інтелекту в процесі.	✓ Передбачте механізми подолання опору та блокування.

РОЛЬОВА СИМУЛЯЦІЯ: «Переговори в дії»

Учасники отримують ролі:

✓ Марина (голова ради) - захищає культурно-освітні пріоритети.
✓ Андрій (заступник) - наполягає на спортивних програмах.
✓ Посередник - нейтральна особа, яка веде процес.
✓ Представник адміністрації - стежить за дотриманням правил університету.
✓ Представники різних факультетів (3-4 особи).
✓ Спостерігачі - аналізують процес та техніки.

Структура симуляції:

✓ Підготовка (10 хвилин): кожна сторона розробляє свою стратегію.
✓ Відкриття переговорів (5 хвилин): встановлення правил та порядку денного.
✓ Презентація позицій (10 хвилин): кожна сторона висловлює свою точку зору
✓ Пошук рішень (15 хвилин): генерування та обговорення варіантів.
✓ Досягнення угоди (10 хвилин): формулювання фінальних домовленостей.

Завдання для спостерігачів:

✓ Фіксувати використані переговорні техніки.
✓ Відстежувати динаміку емоцій та групових процесів.
✓ Оцінювати ефективність комунікації.
✓ Готувати зворотний зв'язок для учасників.

КЕЙС-ЗАВДАННЯ: «Конфлікт інтересів у сімейному бізнесі «Родинний Дім». Сімейна будівельна компанія «Родинний Дім» (15 років на ринку, 35 співробітників) переживає кризу через конфлікт між поколіннями та різні бачення майбутнього бізнесу. Компанія спеціалізується на будівництві приватних будинків у Київській області та має стабільну репутацію серед клієнтів.

Засновник компанії Петро Іванович (62 роки) планує поступово відійти від справ і передати управління своїм дітям. Проте між старшим сином Андрієм (38 років, технічний директор) та молодшою донькою Оленою (32 роки, комерційна директорка) виник глибокий конфлікт щодо стратегії розвитку компанії.

Деталі конфліктних позицій:

Андрій наполягає на збереженні традиційної моделі роботи: персональний підхід до кожного клієнта, ручна праця майстрів, використання перевірених технологій. Він вважає, що репутація компанії побудована саме на якості та індивідуальному підході. Андрій боїться, що модернізація знищить

унікальність бренду та призведе до втрати лояльних клієнтів. Він має підтримку старших майстрів та батька, який поділяє його цінності.

Олена виступає за цифрову трансформацію: впровадження BIM-технологій (інформаційне моделювання будівель), автоматизацію процесів, активний інтернет-маркетинг, розширення асортименту послуг (дизайн інтер'єру, ландшафтний дизайн). Вона вважає, що без інновацій компанія втратить конкурентоспроможність перед великими будівельними компаніями. Олена має підтримку молодих менеджерів та інвестора, готового профінансувати модернізацію.

Додаткові ускладнення:

Дружина Петра Івановича Наталія (59 років) відіграє роль головного бухгалтера і турбується про фінансову стабільність. Вона боїться ризикованих інвестицій Олени, але визнає, що прибуток компанії останнім часом падає. Наталія намагається примирити дітей, але її спроби часто сприймаються як «заступництво» за Андрія.

Зовнішній інвестор Максим (45 років) готовий вкласти значні кошти в модернізацію, але вимагає контрольного пакета акцій та управлінських повноважень для Олени. Це створює додатковий конфлікт довіри: Петро Іванович категорично проти втрати родинного контролю над бізнесом.

Команда майстрів розколота: старші працівники (40-60 років) підтримують Андрія і побоюються, що автоматизація призведе до скорочень. Молодші спеціалісти (25-35 років) підтримують Олену і хочуть працювати з сучасними технологіями.

Недавній інцидент: На останніх зборах акціонерів Андрій і Олена публічно посварилися, звинувативши один одного у саботажі проєктів. Андрій заблокував бюджет на нове програмне забезпечення, яке хотіла впровадити Олена. Вона у відповідь відмовилася від участі в переговорах з важливим клієнтом, якого Андрій вважав «своїм». Петро Іванович оголосив, що без вирішення конфлікту він не передасть керівництво жодному з дітей і розгляне продаж бізнесу третім особам.

ГРУПОВА РОБОТА

Група 1: Діагностика конфлікту та класифікація технологій.

Завдання: Проведіть комплексну діагностику конфлікту за різними критеріями. Визначте тип конфлікту (міжособистісний, організаційний, сімейний, бізнес-конфлікт), рівень інтенсивності та стадію розвитку. Ідентифікуйте справжні інтереси кожної сторони (що насправді важливо для них за деклараціями позицій). Проаналізуйте структурні, психологічні та комунікативні причини конфлікту.

На основі класифікації технологій врегулювання запропонуйте найбільш підходящі підходи для цієї ситуації. Обґрунтуйте, чому обрали саме ці технології, враховуючи специфіку сімейного бізнесу, наявність емоційних зв'язків та необхідність збереження довгострокових відносин. Порівняйте переваги та обмеження прямих переговорів, медіації, сімейної бізнес-терапії та інших методів.

Група 2: Стратегії переговорів та психологічний аналіз.

Завдання: Розробіть переговорну стратегію для кожного учасника конфлікту, використовуючи знання про моделі вирішення конфліктів. Для Андрія та Олени визначте, яку стратегію (уникнення, пристосування, конкуренція, співпраця, компроміс) вони зараз використовують і яку повинні використати для конструктивного вирішення.

Проведіть психологічний аналіз через призму емоційного інтелекту: оцініть рівень самоусвідомлення (чи розуміють вони справжні причини своєї позиції?), саморегуляції (чи контролюють емоції?), соціального усвідомлення (чи бачать потреби інших?) та управління відносинами. Ідентифікуйте когнітивні викривлення у мисленні кожної сторони та запропонуйте техніки їх подолання.

Розробіть комунікаційну стратегію: які техніки активного слухання, парафразу та рефлексії можуть допомогти; як сформулювати «Я-повідомлення» замість звинувачень; як подолати емоційні, семантичні та перцептуальні бар'єри.

Група 3: Консенсусна модель вирішення.

Завдання: Розробіть покроковий план досягнення консенсусу між усіма учасниками конфлікту, адаптувавши п'ять етапів консенсусного процесу до специфіки ситуації:

Ідентифікація проблеми: Як сформулювати проблему так, щоб усі сторони бачили її однаково? Не «Андрій проти інновацій» або «Олена руйнує традиції», а «Як забезпечити стійкий розвиток компанії, зберігаючи її цінності?»

Збір інформації: Яку додаткову інформацію потрібно зібрати (ринкові дослідження, фінансовий аналіз, опитування клієнтів та співробітників) для обґрунтованого рішення?

Генерування варіантів: Використайте креативні техніки (мозковий штурм, метод «шести капелюхів», SWOT-аналіз) для створення інноваційних рішень, які задовільнять усіх. Наприклад: поетапна модернізація, пілотні проєкти, створення двох підрозділів з різними бізнес-моделями тощо.

Аналіз та синтез: Оцініть кожен варіант за критеріями фінансової ефективності, збереження цінностей, задоволення інтересів усіх сторін, ризиків та можливостей.

Формування консенсусу: Розробіть процедуру досягнення згоди з урахуванням різних моделей консенсусу (повний консенсус, консенсус мінус один, наближений консенсус). Як забезпечити легітимність рішення в очах усіх учасників?

Група 4: Альтернативні способи вирішення спору.

Завдання: Розробіть детальний план застосування медіації для вирішення цього конфлікту. Визначте профіль медіатора (фахівець із сімейних бізнес-конфліктів? організаційний психолог? бізнес-консультант?), його ролі та завдання на кожному етапі процесу.

Створіть структуру медіаційної сесії: вступна частина (встановлення правил, створення безпечного простору), індивідуальні зустрічі з кожною стороною (виявлення справжніх інтересів), спільна сесія (обмін позиціями), генерування рішень (креативна фаза), укладення угоди (формалізація домовленостей), подальший моніторинг (забезпечення виконання).

Передбачте можливі труднощі медіації у сімейному контексті: емоційна заангажованість, історія попередніх образ, ієрархічні відносини між батьками й дітьми, культурні особливості українських родин. Запропонуйте техніки роботи з цими викликами.

Розгляньте також інші АВС-методи: арбітраж (залучення незалежного бізнес-експерта для прийняття рішення), омбудсмен (призначення внутрішнього примирителя з числа довірених осіб), фасилітація (організація структурованих стратегічних сесій), сімейна бізнес-терапія (психологічна робота з родинними патернами).

ВОРКШОП: «Техніки активного слухання»

Практичне відпрацювання ключові комунікативні техніки врегулювання конфліктів.

Вправа 1: «Слухаю-перефразовую». Учасники працюють у парах. Один розповідає про реальну проблемну ситуацію, другий практикує активне слухання та перефразування. Потім міняються ролями.

Вправа 2: «Емоційне відображення». Один учасник виражає емоції з приводу конфліктної ситуації, другий практикує рефлексивне слухання - відображає не лише зміст, а й емоційний компонент.

Вправа 3: «Подолання бар'єрів». Моделюються ситуації з різними комунікативними бар'єрами (мовними, культурними, емоційними), учасники шукають способи їх подолання.

РЕФЛЕКСИВНЕ ЗАВДАННЯ «Моє розуміння технологій врегулювання»

Наприкінці заняття кожен здобувач письмово відповідає на запитання:

✓ Яка різниця між інтуїтивним та технологічним підходом до врегулювання конфліктів?

✓ Які технології врегулювання найбільше підходять для моєї майбутньої професії?

✓ Як практичні вправи вплинули на моє розуміння переговорного процесу?

✓ Які власні комунікативні навички я маю розвивати в першу чергу?

✓ Які етичні принципи важливі при застосуванні технологій врегулювання?

ВАЖЛИВІ ЗАСТЕРЕЖЕННЯ:

Професійні межі. Застосування технологій врегулювання вимагає спеціальної підготовки. Не намагайтеся втручатися в серйозні конфлікти без відповідної кваліфікації.

Культурна чутливість. Враховуйте, що ефективність різних технологій може суттєво відрізнятися в різних культурних контекстах.

Етичні принципи. Завжди дотримуйтесь принципів нейтральності, конфіденційності та поваги до автономії сторін.

Психологічна безпека. Деякі техніки можуть активізувати сильні емоції. Будьте готові надати підтримку або направити до професіонала при необхідності.

Реалістичні очікування. Пам'ятайте, що не всі конфлікти можна вирішити, і не завжди технологічний підхід є найкращим варіантом.

Розвиток навичок врегулювання конфліктів - це тривалий процес, який вимагає постійної практики та рефлексії. Використовуйте отримані знання відповідально та продовжуйте професійний розвиток у цій сфері.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ
ТЕМА №10. МЕДІАЦІЯ: ПРИНЦИПИ, ПРОЦЕДУРИ, ТЕХНОЛОГІЇ

Мета практичного заняття: Формування у здобувачів вищої освіти системного розуміння медіації як професійної діяльності альтернативного врегулювання спорів; опанування практичними навичками застосування медіаційних технік та інструментів; розвиток професійних компетенцій медіатора через освоєння принципів нейтральності, конфіденційності та добровільності; засвоєння стадій медіаційного процесу та здатності адаптувати медіацію до різних типів конфліктів; формування критичного розуміння можливостей та обмежень медіації як методу врегулювання конфліктів.

Ключові поняття: медіація, медіатор, конфліктне посередництво, принципи медіації (неупередженість, конфіденційність, добровільність, рівність сторін), альтернативне вирішення спорів (АВС), стадії медіації, активне слухання, перефразування, рефреймінг, човникова дипломатія, сімейна медіація, корпоративна медіація, відновне правосуддя, медіаційна угода, емпатичне слухання, функції медіатора.

План практичного заняття:

1. Сутність та принципи медіації як методу альтернативного вирішення спорів.
2. Психологічний профіль, компетенції та функції медіатора.
3. Стадії та процедури медіаційного процесу.
4. Техніки та інструменти медіатора.
5. Ефективність медіації в різних типах конфліктів та її обмеження.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Історичний розвиток медіації: від стародавніх торгових спорів до сучасних технологій.
2. Медіація в Україні: законодавче регулювання, виклики впровадження та перспективи розвитку.
3. Культурні особливості медіації.
4. Психологічний профіль ефективного медіатора.
5. Онлайн-медіація.
6. Відновне правосуддя та кримінальна медіація.
7. Сімейна медіація при розлученні.
8. Корпоративна медіація.
9. Медіація в освітніх закладах.
10. Етичні дилеми в роботі медіатора та шляхи їх вирішення.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

При підготовці до заняття здобувачі мають усвідомити, що медіація – це не просто посередництво, а професійна діяльність, що вимагає спеціальної підготовки, глибоких знань психології конфлікту та володіння специфічними комунікативними техніками.

Принципи медіації становлять етичне та методологічне підґрунтя процесу. Неупередженість вимагає від медіатора утримання від оціночних суджень та підтримки будь-якої сторони. Конфіденційність створює безпечний простір для відвертого діалогу. Добровільність забезпечує мотивацію учасників та стійкість домовленостей. Рівність сторін гарантує справедливість процесу.

Порушення цих принципів підриває довіру до медіації та може призвести до її провалу.

Професійні компетенції медіатора включають знання з конфліктології, психології, права та теорії переговорів. Особливо важливі емоційна стійкість, емпатія, здатність зберігати спокій під тиском, комунікативна майстерність. Медіатор має бути одночасно аналітиком (розуміти структуру конфлікту), фасилітатором (організовувати процес), емоційним регулятором (знижувати напругу) та креативним генератором (пропонувати нестандартні рішення).

Стадії медіації відображають логіку розвитку процесу від встановлення довіри до імплементації угоди. Кожна стадія має специфічні завдання та техніки. Важливо розуміти, що медіація не завжди лінійна – іноді потрібно повертатися до попередніх стадій, якщо виникають нові проблеми або посилюється напруга.

Техніки медіатора – це конкретні інструменти роботи з конфліктом. Активне слухання демонструє повагу та допомагає виявити приховані інтереси. Відкриті питання стимулюють рефлексію. Рефреймінг переформулює негативні твердження у конструктивні. Управління емоціями запобігає ескалації. Човникова дипломатія дозволяє працювати навіть з висококонфліктними сторонами.

Ефективність медіації залежить від типу конфлікту, характеристик учасників, контексту. Медіація особливо ефективна у сімейних, корпоративних, комерційних, трудових конфліктах, де важливо зберегти відносини. Проте є обмеження: медіація не підходить для ситуацій домашнього насильства, значного дисбалансу сили, потреби у встановленні правового прецеденту.

Закон України «Про медіацію» (2021) створив правову основу для розвитку інституту медіації в нашій країні, визначивши статус медіатора, процедуру медіації, вимоги до медіаційної угоди. Це відкриває нові можливості для професійної діяльності у сфері альтернативного врегулювання спорів.

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Чи може медіатор залишатися абсолютно нейтральним, якщо одна сторона явно неправа або діє неетично?

2. Як поєднати принцип конфіденційності з обов'язком медіатора повідомити про небезпеку (наприклад, про наміри завдати шкоди)?

3. Які виклики створює онлайн-медіація порівняно з традиційною очною формою?

4. Чи завжди медіація є кращим варіантом порівняно з судовим розглядом?

5. Як медіатору працювати з культурними відмінностями учасників конфлікту?

6. Які етичні дилеми виникають, коли медіатор розуміє, що угода може бути несправедливою для слабшої сторони?

7. Як розвивати інститут медіації в Україні в умовах низької правової культури населення?

ВАЖЛИВІ ЗАУВАЖЕННЯ:

Професійні стандарти. Пам'ятайте, що професійна медіація вимагає спеціальної сертифікації та постійного підвищення кваліфікації.

Етичні принципи. Завжди дотримуйтесь принципів нейтральності, конфіденційності та добровільності навіть у навчальних ситуаціях.

Межі компетенції. Не намагайтеся медіювати серйозні конфлікти без відповідної підготовки. Знайте, коли треба направити до професіонала.

Культурна чутливість. Враховуйте культурні, релігійні та гендерні особливості при застосуванні медіаційних підходів.

Психологічна безпека. Будьте обережні з емоційно тяжкими темами. При необхідності забезпечте доступ до психологічної підтримки.

Правові аспекти. Вивчіть чинне законодавство України про медіацію та її правові наслідки.

Медіація - це мистецтво та наука водночас. Вона вимагає не лише технічних навичок, але й особистісної зрілості, емоційного інтелекту та

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

Уважно ознайомтесь з **кейсом: «Спір між сусідами: шум, межі та принципи добросусідства»** та виконайте всі завдання з підготовки та проведення медіації для врегулювання конфліктної ситуації. Завдання є обов'язковою умовою для участі в подальших симуляціях.

«Спір між сусідами: шум, межі та принципи добросусідства». Олена (42 роки, викладачка університету) та Ігор (38 років, музикант) живуть у сусідніх квартирах багатоповерхового будинку в Одесі протягом останніх трьох років. Останнім часом між ними виник конфлікт, який загострився до такої міри, що вони звернулися до послуг професійного медіатора.

ОСНОВНИЙ КОНФЛІКТ. **Проблема шуму:** Ігор професійно займається музикою – викладає гру на гітарі онлайн та репетирує з рок-гуртом. Останнім часом (після пандемії, коли більше часу проводить вдома) він збільшив інтенсивність репетицій. Олена скаржиться, що гучна музика заважає їй готуватися до лекцій, проводити онлайн-заняття зі здобувачами та відпочивати після роботи. Вона неодноразово просила Ігоря зменшити гучність, але він або ігнорував прохання, або зменшував звук лише на короткий час.

Проблема балкону: Олена використовує свій балкон для сушіння білизни. Ігор скаржиться, що вода з її білизни капає на його балкон (який знаходиться поверхом нижче), псуючи його музичне обладнання, яке він виносить туди для провітрювання. Він вимагає, щоб Олена припинила сушити білизну на балконі або використовувала піддони.

Проблема паркування: Біля будинку обмежена кількість паркувальних місць. Олена вважає, що Ігор регулярно займає «її» місце (де вона зазвичай паркується), хоча формально місця не закріплені за конкретними мешканцями. Ігор стверджує, що паркується де завгодно і має на це право.

Ескалація конфлікту: Після чергової сварки через шум Олена викликала поліцію, що дуже образило Ігоря. Він у відповідь подав скаргу до ОСББ (об'єднання співвласників) на Олену через «псування чужого майна» (вода з балкону). ОСББ запропонувало їм вирішити питання самостійно або через медіацію, попередивши, що інакше доведеться звертатися до суду.

Обидві сторони погодилися на медіацію, але з явною недовірою один до одного. Олена вважає Ігоря «безвідповідальним» та «егоїстичним», а Ігор вважає Олену «истеричною» та «придирливою».

Додаткова інформація:

Олена: Живе сама, розлучена, має дорослу доньку, яка живе окремо. Інтроверт, цінує тишу та спокій. Працює вдома 3-4 дні на тиждень (онлайн-лекції, підготовка матеріалів). Має проблеми зі сном через стрес на роботі. Відчуває, що Ігор свідомо її ігнорує та не поважає

Ігор: Живе з дівчиною Анною (30 років, дизайнерка), яка працює вдома. Екстраверт, енергійний, творча особистість. Музика – його основне джерело доходу. Вважає, що має право займатися своєю професією вдома. Відчуває, що Олена надмірно вимоглива та не розуміє специфіки його роботи. Образливий тон Олени під час сварок дуже його ранить

Приховані інтереси та потреби:

Олена:. Потреба у контролі над своїм простором (після травматичного розлучення). Відчуття безпеки та передбачуваності. Визнання її потреб та поваги до її кордонів. Страх, що ситуація вийде з-під контролю і їй доведеться переїжджати (фінансово складно).

Ігор: Визнання його професії як легітимної та важливої. Свобода творчості без обмежень. Відчуття справедливості (не хоче, щоб з ним поводилися як з «проблемним сусідом»). Збереження гармонійних відносин у будинку (для Анни це теж важливо).

ПІДГОТОВКА МЕДІАЦІЙНОЇ СЕСІЇ.

Підготовчі дії медіатора (до зустрічі): Які питання медіатор має з'ясувати з кожною стороною у телефонній розмові або електронному листуванні перед сесією? Які документи або інформацію медіатор може попросити надати (наприклад, правила ОСББ, фото балкону, графік роботи)? Як медіатор має оцінити, чи підходить медіація для цього конфлікту? Чи є протипоказання?

Організація медіаційної сесії: Де краще провести зустріч? (офіс медіатора, нейтральне приміщення, онлайн?) Як розсадити учасників для забезпечення рівності? (круглий стіл, трикутник, інше?) Скільки часу передбачити? (одна довга сесія 3-4 год, кілька коротких по 1,5 год?) Чи потрібні додаткові учасники? (представник ОСББ, партнерка Ігоря Анна?)

Встановлення довіри та правил (вступна частина сесії):

Розробіть **вступну промову медіатора**, яка має включати:

- ✓ Представлення медіатора (хто я, який мій досвід, моя роль).
- ✓ Пояснення медіації (що це, чим відрізняється від суду, які переваги).

Роз'яснення принципів:

- ✓ Неупередженість: *«Я не приймаю рішень за вас, не підтримую жодну сторону»*.
- ✓ Конфіденційність: *«Все, що тут обговорюється, залишається між нами»*.
- ✓ Добровільність: *«Ви можете припинити процес у будь-який момент»*.
- ✓ Рівність: *«Кожен матиме рівний час для висловлювання»*.

Встановлення правил поведінки:

- ✓ *Не перебивати один одного.*
- ✓ *Говорити про свої потреби, а не звинувачувати.*
- ✓ *Поважати один одного.*
- ✓ *Відключити телефони.*
- ✓ *Бути чесними та відкритими.*

Первинне з'ясування позицій (20-30 хв):

Розробіть **структуру першого раунду висловлювань**:
- ✓ Хто починає? (жеребкування, запрошення більш спокійної сторони?).
- ✓ Скільки часу кожній стороні? (по 10 хв без перебивань?).
- ✓ Які запитання медіатор ставить для початку?
- ✓ *«Олено, будь ласка, розкажіть, що призвело вас до медіації. Що для вас є найважливішим у цій ситуації?»*
- ✓ *«Ігоре, тепер ваша черга. Як ви бачите цю ситуацію?»*

Передбачення викликів:
- ✓ Що робити, якщо одна зі сторін починає звинувачувати іншу?
- ✓ Як реагувати на емоційні спалахи (плач, гнів)?
- ✓ Що робити, якщо сторони відмовляються дотримуватися правил?

ТЕХНІКИ АКТИВНОГО СЛУХАННЯ ТА ВИЯВЛЕННЯ ІНТЕРЕСІВ

Аналіз декларованих позицій vs прихованих інтересів.

Сторона	Декларована позиція (що вимагають)	Справжній інтерес (чому це важливо)
Олена	*«Ігор має припинити шумні репетиції»*	*Потреба у тиші для роботи, контроль над простором, повага до кордонів, безпека*
Олена	*«Ігор не має право займати моє паркомісце»*	*Передбачуваність, справедливість, зменшення щоденного стресу*
Ігор	*«Олена не має права викликати поліцію»*	*Визнання легітимності професії, справедливість, збереження репутації*
Ігор	*«Олена має припинити сушити білизну на балконі»*	*Збереження обладнання, повага до майна, практичне вирішення проблеми*

ТЕХНІКИ ЕМПАТИЧНОГО СЛУХАННЯ:

Розробіть **приклади фраз медіатора** для демонстрації розуміння емоцій:

Для Олени (коли вона скаржиться на шум):
- ✓ *«Чую, що для вас це дуже виснажливо – не мати можливості зосередитися у власній оселі.»*
- ✓ *«Здається, ви відчуваєте себе безсилою у цій ситуації, ніби ваші потреби не мають значення.»*
- ✓ *«Розумію, що після важкого робочого дня вам особливо потрібен спокій.»*

Для Ігоря (коли він захищає своє право на музику):
- ✓ *«Чую, що музика – це не просто хобі для вас, це ваша професія, ваш спосіб існування.»*

✓ *«Відчувається, що виклик поліції був для вас дуже образливим, ніби вас сприймають як порушника.»*

✓ *«Розумію, що вам важливо мати свободу творчості у власному домі.»*

ТЕХНІКИ ПЕРЕФРАЗУВАННЯ:

Створіть **10 прикладів перефразування** з можливих висловлювань сторін:

Приклад 1:

✓ *Олена: «Він взагалі мене ігнорує, йому байдуже, що я не можу нормально працювати!»*

✓ *Медіатор (перефразування): «Олено, якщо я правильно розумію, для вас дуже важливо, щоб ваші потреби були почуті та враховані. Ви хотіли б відчувати, що ваші прохання мають значення для Ігоря.»*

Приклад 2:

✓ *Ігор: «Я маю право займатися музикою у себе вдома! Це моя квартира, я плачу за неї!»*

✓ *Медіатор (перефразування): «Ігоре, я чую, що для вас принципово важливо мати можливість працювати вдома. Музика – це ваша професія, і ви хочете мати свободу займатися нею.»*

Розробіть ще 8 прикладів для різних висловлювань.

ТЕХНІКИ РЕЗЮМУВАННЯ:

Після того, як обидві сторони висловилися, медіатор має узагальнити почуте. Напишіть **приклад резюмування**:

«Дякую обом за відвертість. Дозвольте узагальнити те, що я почув. Олено, для вас найважливішими є тиша для роботи, можливість відпочивати у власній оселі та відчуття, що ваші кордони поважають. Ігоре, для вас критично важливо мати можливість займатися музикою як професією, відчувати справедливість у стосунках із сусідами та зберігати ваше обладнання у безпеці. Обидва ви хочете жити у спокої та гармонії. Чи правильно я зрозумів?»

ТЕХНІКА ВІДКРИТИХ ПИТАНЬ ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ ІНТЕРЕСІВ:

Розробіть **15-20 відкритих питань**, які медіатор може поставити для поглиблення розуміння:

До Олени:

✓ *«Олено, розкажіть детальніше, як саме шум впливає на вашу роботу та самопочуття?»*

✓ *«Що для вас означає 'прийнятний рівень шуму'? Як би виглядала ідеальна ситуація?»*

✓ *«Чи були періоди, коли ви відчували, що ситуація з Ігорем була задовільною? Що тоді було інакше?»*

✓ *«Якби ви могли змінити щось у ситуації, зберігаючи право Ігоря на музику, що б це було?»*

✓ *«Що найбільше вас турбує: сам факт шуму, конкретний час репетицій, чи відчуття, що вас не чують?»*

До Ігоря:

✓ *«Ігоре, розкажіть про ваш робочий графік. Коли та як довго ви зазвичай репетируєте?»*

✓ *«Що для вас означає 'мати свободу творчості'? Чи є якісь рамки, в яких ви могли б працювати комфортно?»*

✓ *«Як ви вважаєте, чому ситуація загострилася саме зараз? Що змінилося?»*

✓ *«Уявіть, що Олена – ваша колега-музикантка, яка теж потребує тиші для роботи. Як би ви організували спільний простір?»*

✓ *«Що для вас означає 'справедливе рішення' у цій ситуації?»*

ТЕХНІКА УТОЧНЮЮЧИХ ПИТАНЬ:

Розробіть **10 уточнюючих питань** для конкретизації:

✓ *«Коли ви кажете 'постійний шум', як часто це відбувається? Щодня, кілька разів на тиждень?»*

✓ *«Ви згадували, що обладнання псується від води. Чи можете навести конкретний приклад?»*

✓ *«Що саме ви маєте на увазі під 'моїм' паркомісцем? Чи є якась угода чи традиція?»*

✓ *«Коли ви кажете 'ігнорує', ви маєте на увазі, що Ігор не відповідає на ваші прохання, чи що він відповідає, але не змінює поведінку?»*

ТЕХНІКИ РЕФРЕЙМІНГУ ТА УПРАВЛІННЯ ЕМОЦІЯМИ
Техніка позитивного перефокусування

Негативне твердження (звинувачення)	**Рефреймінг (потреба/цінність)**
✓ *«Він егоїст, йому байдуже на інших!»*	✓ *«Для вас дуже важлива взаємна увага та турбота між сусідами.»*
✓ *«Вона істерична, постійно скандалить!»*	✓ *«Схоже, рівень стресу для вас обох зараз дуже високий.»*
✓ *«Він спеціально робить мені назло!»*	✓ *«Ви відчуваєте, що ваші потреби не враховуються, і це ранить.»*
✓ *«Вона придирається до кожної дрібниці!»*	✓ *«Деталі та передбачуваність мають для вас велике значення.»*
✓ *«Він ніколи не йде на компроміс!»*	✓ *«Ви хотіли б бачити більше гнучкості у вирішенні спільних питань.»*

Розробіть ще 10 прикладів рефреймінгу з реального діалогу.

ТЕХНІКА ДЕПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ ПРОБЛЕМИ:

Розробіть **приклади перенесення фокусу з особистостей на проблему**:

Ситуація 1: Взаємні звинувачення

Олена: «Ви безвідповідальний!»

Ігор: «А ви нестерпна!»

Медіатор (деперсоналізація): *«Я чую, що емоції зараз дуже сильні. Давайте на хвилину відійдемо від оцінок один одного та зосередимося на конкретній ситуації. Перед нами є проблема: як організувати життя у*

сусідніх квартирах так, щоб кожен міг комфортно працювати та відпочивати. Це складне завдання, яке потребує спільного пошуку рішення.»

Ситуація 2: Фокус на минулому

Олена: «Ви завжди були неповажним сусідом!»

Медіатор: «*Розумію, що є історія непорозумінь. Але давайте зосередимося не на тому, що було, а на тому, як ми можемо покращити ситуацію зараз і в майбутньому. Що можна зробити, починаючи з сьогодні?»*

ТЕХНІКА ПЕРЕХОДУ ВІД ПОЗИЦІЙ ДО ІНТЕРЕСІВ:

Створіть **діалоги-приклади**, як медіатор допомагає побачити інтереси:

Діалог 1: Проблема шуму

Олена: «Я вимагаю, щоб він припинив грати після 18:00!»

Медіатор: *«Олено, допоможіть мені зрозуміти. Чому саме після 18:00? Що відбувається у вашому житті в цей час, що робить тишу особливо важливою?»*

Олена: «Я в цей час проводжу онлайн-лекції і готуюся до завтрашніх занять. Мені потрібна концентрація.»

Медіатор: *«Дякую. Отже, для вас критично важливо мати можливість зосередитися на роботі в певні години. Ігоре, а як виглядає ваш робочий день? Коли вам найбільше потрібно грати?»*

Діалог 2: Проблема паркування

Олена: «Це МОЄ місце! Я завжди там паркуюся!»

Медіатор: *«Олено, допоможіть мені зрозуміти, чому це конкретне місце так важливе для вас. Що воно вам дає?»*

Олена: «Це єдине місце біля під'їзду, де мені не треба йти далеко з сумками після роботи. До того ж, я знаю, що воно буде вільне ввечері, і я можу планувати.»

Медіатор: *«Дякую. Отже, для вас важливі зручність та передбачуваність. Це цінні речі. Ігоре, а для вас що важливо в питанні паркування?»*

ТЕХНІКИ УПРАВЛІННЯ ЕМОЦІЯМИ

Визнання та валідація емоцій:

Розробіть **20 фраз для визнання різних емоцій за прикладом**:

Гнів:

- ✓ «Бачу, що ця ситуація викликає у вас сильне обурення.»
- ✓ «Зрозуміло, що ви відчуваєте несправедливість.»
- ✓ «Ваш гнів показує, наскільки це важливо для вас.»

Образа:

- ✓ «Відчувається, що слова/дії справді вас поранили.»
- ✓ «Розумію, що це болюче – відчувати себе неповажаним.»

Розчарування:

- ✓ «Чую ваше розчарування від того, що попередні спроби домовитися не спрацювали.»

Безпорадність:

- ✓ «Здається, ви відчуваєте себе безсилим змінити ситуацію.»

Страх:

- ✓ «Відчувається занепокоєння щодо того, що може статися далі.»

ТЕХНІКА ПАУЗИ

Розробіть **сценарії використання паузи**:

Сценарій 1: Емоційний спалах
Олена починає плакати, кажучи, що не може більше так жити.
Медіатор: *«Олено, бачу, що емоції зараз дуже сильні. Це нормально – все, що ви відчуваєте, має право на існування. Давайте зробимо невелику паузу. Можливо, вам потрібен час, щоб заспокоїтися? Ми можемо зробити перерву на 10 хвилин.»*
Під час паузи медіатор може запропонувати воду, дати час побути на самоті.

Сценарій 2: Загострення суперечки
Ігор та Олена починають перебивати один одного, голоси підвищуються.
Медіатор (твердо, але спокійно): *«Стоп. Зараз я прошу обох зупинитися. Пауза 5-10 секунд.. Давайте пам'ятати про наше правило – не перебивати один одного. Я розумію, що емоції сильні, але так ми не зможемо почути один одного. Давайте зробимо глибокий вдих разом. Медіатор сам демонструє глибоке дихання.. А тепер давайте повернемося до розмови, але по черзі.»*

ТЕХНІКА НОРМАЛІЗАЦІЇ ЕМОЦІЙ

Розробіть **фрази для нормалізації**:
✓ «Те, що ви відчуваєте, абсолютно природно у такій ситуації.»
✓ «Багато людей у схожих обставинах відчували б те саме.»
✓ «Ваші емоції показують, наскільки ця ситуація важлива для вас.»
✓ «Конфлікти з сусідами завжди емоційно складні, адже це стосується вашого власного дому.»

ТЕХНІКА РОЗДІЛЕННЯ СТОРІН (ОКРЕМІ ЗУСТРІЧІ - CAUCUS)

Розробіть **план окремих зустрічей**, якщо спільна сесія стає занадто напруженою:

Коли використовувати:
✓ Емоції надто високі для продуктивного діалогу.
✓ Одна зі сторін боїться висловитися відкрито.
✓ Є потреба дослідити приховані інтереси конфіденційно.
Структура окремої зустрічі (15-20 хв з кожною стороною):

Вентиляція емоцій (5 хв):
✓ «Тут ви можете говорити абсолютно відверто. Що ви справді відчуваєте?»
✓ Дати можливість висловити все, що не було сказано у спільній сесії.

Виявлення справжніх інтересів (5 хв):

✓ «Що для вас найважливіше у цій ситуації? Якби ви могли отримати все, що хочете, як би це виглядало?»

✓ «Які ваші найбільші страхи щодо цієї ситуації?»

Дослідження варіантів (5 хв):

✓ «За яких умов ви могли б піти на компроміс?»

✓ «Що саме вам потрібно побачити/почути від іншої сторони, щоб відчути готовність до співпраці?»

Узгодження подальших кроків (5 хв):

✓ «Чи готові ви повернутися до спільної сесії?»

✓ «Чи є щось, що я можу передати іншій стороні (з вашого дозволу), щоб полегшити діалог?»

ГЕНЕРУВАННЯ РІШЕНЬ ТА ОФОРМЛЕННЯ УГОДИ

ТЕХНІКА «РОЗШИРЕННЯ ПИРОГА». Допоможіть сторонам побачити, що проблема не є «нульовою сумою» (де виграш одного = програш іншого).

Розробіть **запитання медіатора для розширення можливостей**:

✓ «Що, якби ми могли знайти рішення, де обидва отримуєте те, що вам справді потрібно?»

✓ «Чи є додаткові ресурси, які ми не розглянули? (технології, зміна графіків, залучення інших людей?)»

✓ «Як інші люди вирішують подібні проблеми? Чи знаєте ви приклади?»

МОЗКОВИЙ ШТУРМ ВАРІАНТІВ. Розробіть **процедуру мозкового штурму** для сторін:

Правила: Генеруємо якомога більше ідей – кількість важливіша за якість. Не критикуємо та не оцінюємо ідеї на цьому етапі. Навіть «божевільні» ідеї вітаються – вони можуть призвести до креативних рішень. Будуємо на ідеях один одного – «так, і ще...» Медіатор записує ВСІ ідеї на дошці/фліпчарті.

Запитання медіатора для стимулювання творчості:

✓ «Якби не було жодних обмежень, як би виглядало ідеальне рішення?»

✓ «Що б зробила людина, яку ви дуже поважаєте, у цій ситуації?»

✓ «Якби ви були архітектором, який проєктує будинок, де всі живуть у гармонії, що б ви передбачили?»

ГЕНЕРУВАННЯ КОНКРЕТНИХ ВАРІАНТІВ ДЛЯ КЕЙСУ:

Створіть **банк з 20-30 можливих варіантів** вирішення для різних аспектів конфлікту:

Проблема шуму:

Варіанти щодо часу:

✓ Ігор репетирує тільки у певні години (наприклад, 12:00-14:00 та 16:00-18:00), коли Олена не працює.

✓ Створити «тихі години» (19:00-22:00 та 7:00-9:00), коли гучна музика заборонена.

✓ Ігор попереджає Олену за день про плановані репетиції через месенджер, щоб вона могла планувати.

✓ У вихідні – більш гнучкий графік, у будні – чіткі рамки.

Варіанти щодо гучності:

✓ Ігор інвестує у звукоізоляцію (частково або повністю), витрати можуть бути розділені або компенсовані.

✓ Ігор використовує навушники для репетицій соло, гучні репетиції з гуртом – тільки 1-2 рази на тиждень.

✓ Ігор орендує репетиційну студію для гуртових репетицій (2-3 рази на тиждень).

✓ Комбінація: навушники для щоденних занять, репетиційна студія для гурту, дома – тільки акустична гітара у тихі години.

Варіанти щодо комунікації:

✓ Створити спільний Google-календар, де Ігор відмічає репетиції, а Олена – свої онлайн-лекції. Узгоджувати конфліктні часи завчасно.

✓ Щотижнева коротка зустріч (5 хв) для планування наступного тижня.

✓ Система «зеленого/червоного світла»: Олена вивішує на дверях зелену картку («можна грати») або червону («потрібна тиша»).

Проблема балкону:

✓ Олена купує піддони для сушіння білизни (Ігор може компенсувати частину вартості як жест доброї волі).

✓ Олена сушить білизну всередині квартири або використовує сушарку.

✓ Олена використовує балкон, але тільки у дні, коли Ігор не виносить обладнання (узгоджують завчасно).

✓ Ігор облаштовує захисний навіс на своєму балконі для обладнання.

✓ ОСББ облаштовує спільну сушарню на даху/в підвалі для всіх мешканців (довгострокове рішення).

Проблема паркування:

✓ Сторони домовляються про черговість: парні дні – Олена, непарні – Ігор (або тиждень через тиждень).

✓ Той, хто приїжджає першим, паркується; якщо місце зайняте, паркується на іншому без претензій.

✓ Олена та Ігор звертаються до ОСББ з проханням закріпити місця офіційно (кожен оплачує своє місце).

✓ Олена має пріоритет у будні (вона раніше виїжджає на роботу), Ігор – у вихідні.

✓ Ігор іноді паркується на іншій вулиці, Олена іноді користується таксі – взаємна гнучкість.

Загальні/компенсаторні варіанти:

✓ Ігор запрошує Олену на концерт свого гурту як жест примирення.

✓ Олена дарує Ігорю та Анні сертифікат у кафе/пекарню як вибачення за різкий тон.

✓ Спільна кава/чай для неформального знайомства та покращення відносин.

✓ Домовленість про «безконфліктний сусідський пакт»: обіцянка завжди спочатку говорити напряму, а не через поліцію/ОСББ.

ОЦІНЮВАННЯ ТА ВИБІР ВАРІАНТІВ:
КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ВАРІАНТІВ:

Критерій	Опис	Вага (1-5)
Справедливість	Чи є рішення справедливим для обох сторін?	*5*
Реалістичність	Чи можливо реалізувати? Чи є необхідні ресурси?	*5*
Фінансова доступність	Чи потребує значних витрат?	*4*
Стійкість	Чи буде працювати довгостроково?	*5*
Гнучкість	Чи можна адаптувати за потреби?	*3*
Збереження відносин	Чи покращує стосунки між сусідами?	*4*

Створіть **матрицю оцінювання** для топ-5 варіантів (кожен критерій оцінюється від 1 до 5, потім множиться на вагу).

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕДІАЦІЙНОЇ УГОДИ:

Розробіть **медіаційну угоду за зразком**:

МЕДІАЦІЙНА УГОДА (зразок)

Дата: _____
Місце: _____

Сторони:
ПІБ Олени, адреса квартири
ПІБ Ігоря, адреса квартири
Медіатор: ПІБ, кваліфікація, контакти

Преамбула:

«Сторони добровільно брали участь у медіації з метою врегулювання сусідського конфлікту та досягли наступних домовленостей:»

Розділ 1: Організація музичних занять.

Ігор зобов'язується проводити репетиції у наступні години:

Будні дні: конкретні години.

Вихідні: конкретні години.

У «тихі години» (з 22:00 до 9:00 та з 19:00 до 21:00 у будні) Ігор використовує навушники або акустичну гітару без посилення.

Гуртові репетиції проводяться не більше кількість. разів на тиждень. За день Ігор попереджує Олену через месенджер/дзвінок..

Олена зобов'язується з розумінням ставитися до професійної діяльності Ігоря у узгоджені години та не заперечувати проти музики у ці періоди.

Розділ 2: Використання балкону.

2.1. Олена купує піддони для сушіння білизни протягом термін.. Ігор компенсує %. вартості як жест доброї волі.

2.2. До придбання піддонів Олена узгоджує з Ігорем дні сушіння білизни.

2.3. Ігор зобов'язується виносити чутливе обладнання на балкон тільки у суху погоду або після узгодження з Оленою.

Розділ 3: Паркування.

3.1. Сторони домовляються про систему черговості/пріоритету/інше..

3.2. У разі виникнення непорозумінь щодо паркування, сторони спілкуються напряму та шукають взаємоприйнятне рішення без залучення третіх осіб.

Розділ 4: Комунікація та вирішення майбутніх непорозумінь.

4.1. Сторони зобов'язуються комунікувати шанобливо та конструктивно.

4.2. У разі виникнення нових проблем, сторони спочатку намагаються вирішити їх у приватній бесіді.

4.3. Якщо приватна бесіда не допомагає, сторони мають право звернутися до медіатора повторно або до ОСББ.

4.4. Сторони відмовляються від залучення поліції або інших органів без попередньої спроби врегулювання через діалог (за винятком екстрених ситуацій).

Розділ 5: Строк дії та перегляд угоди.

Угода діє з моменту підписання безстроково.

Через 3/6 місяців. сторони зустрічаються (особисто або онлайн) для оцінки виконання угоди та можливих коригувань.

Будь-яка зі сторін може ініціювати перегляд угоди за письмовою згодою іншої сторони.

Розділ 6: Відповідальність за порушення.

У разі систематичного порушення умов угоди, постраждала сторона має право звернутися до медіатора для спільного обговорення ситуації.

Якщо медіація не допомагає, сторони можуть звернутися до інших способів врегулювання, передбачених законом.

Підписи:

_____ (Олена) Дата: _____

_____ (Ігор) Дата: _____

_____ (Медіатор) Дата: _____

ПЕРЕВІРКА РЕАЛІСТИЧНОСТІ УГОДИ:

Чек-лист питань медіатора для перевірки угоди:

☐ Чи є формулювання конкретними та вимірюваними? (не «іноді», а «2 рази на тиждень»)

☐ Чи вказані терміни виконання?

☐ Чи зрозуміло, хто за що відповідає?

☐ Чи враховує угода «що, якщо» сценарії? (що робити, якщо обставини зміняться?)

☐ Чи відчувають обидві сторони, що угода справедлива?

☐ Чи реалістично виконати угоду? (чи є необхідні ресурси, час, можливості?)

☐ Чи передбачені механізми моніторингу виконання?

☐ Чи є процедура для вирішення майбутніх непорозумінь?

☐ Чи підписують сторони угоду добровільно, без тиску?

☐ Чи зрозуміла мова угоди? (без юридичного жаргону, простими словами)

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА ЗАНЯТТЯ
РОЛЬОВА СИМУЛЯЦІЯ: «МЕДІАЦІЯ В ДІЇ»

Мета: Застосувати всі розроблені стратегії у реалістичній симуляції повного медіаційного процесу.

РОЗПОДІЛ РОЛЕЙ:

- ✓ **Медіатор** – веде весь процес, застосовує техніки.
- ✓ **Олена** – викладачка, потребує тиші, відчуває, що її не поважають.
- ✓ **Ігор** – музикант, захищає своє право на творчість.
- ✓ **Анна (партнерка Ігоря)** – опційна роль, може брати участь частково, підтримує Ігоря, але хоче миру.
- ✓ **Спостерігачі (4-6 осіб)** – фіксують техніки медіатора, динаміку емоцій, ефективність процесу.

ПІДГОТОВКА (10 хвилин):

Медіатор:

- ✓ Повторює принципи медіації.
- ✓ Готує вступну промову.
- ✓ Планує структуру сесії та ключові запитання.

Олена та Ігор:

- ✓ Заглиблюються у свої ролі: які емоції відчувають? Що найбільше болить?
- ✓ Формулюють свої декларовані позиції та приховані інтереси.
- ✓ Вирішують, наскільки конфліктними бути на початку (рекомендація: розпочати з високої напруги, щоб медіатор практикував роботу з емоціями).

Спостерігачі:

Розподіляють зони спостереження:

- ✓ Спостерігач 1: Фіксує ВСІ техніки медіатора (активне слухання, перефразування, рефреймінг, запитання).
- ✓ Спостерігач 2: Відстежує емоційну динаміку (коли напруга зростає/знижується, що допомагає?).
- ✓ Спостерігач 3: Аналізує дотримання принципів медіації (нейтральність, рівність часу, конфіденційність).
- ✓ Спостерігач 4: Відзначає невербальну комунікацію (поза, жести, контакт очима).

ОСНОВНА ФАЗА – МЕДІАЦІЙНА СЕСІЯ (60 хвилин):

Вступна частина (10 хвилин):

Медіатор:

- ✓ Вітає учасників, дякує за готовність.
- ✓ Представляє себе та свою роль.
- ✓ Пояснює медіацію та її принципи.
- ✓ Встановлює правила.
- ✓ Отримує згоду сторін на участь.

Можливий виклик: Олена або Ігор можуть одразу почати скаржитися. Медіатор має ввічливо, але твердо перервати: «Дякую, що ви готові ділитися. Я обов'язково дам вам час висловитися повністю. Але спочатку давайте разом домовимося про правила, щоб наша розмова була максимально продуктивною.»

Презентація позицій (15 хвилин):

Медіатор запрошує кожну сторону розповісти свою історію (по 7 хв).

Олена (може говорити емоційно, зі звинуваченнями):

- ✓ Скаржиться на постійний шум, неможливість працювати.
- ✓ Згадує, що Ігор ігнорує її прохання.
- ✓ Говорить про воду з балкону, яка капає.
- ✓ Висловлює образу через виклик поліції: «Я була змушена, бо він не реагував!»

Ігор (може бути оборонним, виправдовуватися):

- ✓ Захищає своє право на музику: «Це моя професія, я не можу не працювати!»
- ✓ Звинувачує Олену у надмірній чутливості та придирливості.
- ✓ Обурюється викликом поліції: «Це було принизливо!»
- ✓ Скаржиться на воду з балкону: «Моє обладнання коштує тисячі доларів!»

Завдання медіатора:

- ✓ Активно слухати (невербально демонструвати увагу).
- ✓ НЕ перебивати, навіть якщо сторони звинувачують одна одну.
- ✓ Робити нотатки про ключові проблеми.
- ✓ Після кожного виступу – коротко перефразувати почуте.

Приклад перефразування медіатора після Олени: «Дякую, Олено. Почув, що для вас найболючішими є неможливість зосередитися на роботі через шум, відчуття, що ваші потреби ігноруються, та практична проблема з балконом. Чи правильно я зрозумів?»

Виявлення інтересів (15 хвилин):

Медіатор через відкриті запитання допомагає перейти від позицій до інтересів.

До Олени:

- ✓ *«Олено, допоможіть мені краще зрозуміти. Коли ви кажете, що шум заважає, що саме відбувається? Як це впливає на ваше життя?»*
- ✓ *«Що для вас означає 'відчувати повагу' від сусіда?»*

До Ігоря:

- ✓ *«Ігоре, музика – це ваша професія. Розкажіть, що вам потрібно для комфортної роботи?»*
- ✓ *«Коли Олена викликала поліцію, ви сказали, що це було принизливо. Що саме вас образило?»*

Завдання медіатора:

- ✓ Виявити справжні інтереси (контроль, безпека, визнання, свобода).
- ✓ Знайти спільні інтереси (обидва хочуть спокою, поваги, нормальних сусідських відносин).

- ✓ Резюмувати інтереси обох сторін, підкресливши спільне.

Приклад резюмування медіатора: «Дякую обом. Я чую, що Олено, для вас критично важливо мати можливість зосередитися на роботі та відчувати, що ваші кордони поважають. Ігоре, для вас принципово важливо мати свободу займатися музикою професійно та відчувати справедливість у стосунках. При цьому обоє ви цінуєте спокій у власному домі та хочете нормальних сусідських відносин. Чи так?»

Генерування рішень (15 хвилин):

- ✓ Медіатор запрошує до мозкового штурму:
- ✓ Пояснює правила (кількість, не критика, будувати на ідеях інших).
- ✓ Записує ВСІ ідеї на дошці/фліпчарті.
- ✓ Заохочує творчість: «А що, якщо...?», «Чи є ще варіанти?»

Олена та Ігор пропонують ідеї (спочатку можуть бути нереалістичні або односторонні, медіатор приймає все).

Можливі ідеї:

Ігор: «Я можу репетирувати у певні години.»

Олена: «Можна використовувати навушники?»

Медіатор (якщо сторони «застрягли»): «А що, якби ми узгоджували графіки завчасно? Чи могло б це допомогти?»

Вибір та деталізація рішення (10 хвилин):

- ✓ Медіатор допомагає оцінити варіанти за критеріями справедливості, реалістичності, стійкості.
- ✓ Сторони обирають 2-3 найперспективніші варіанти та деталізують:
- ✓ Конкретні години репетицій.
- ✓ Рішення щодо балкону (піддони).
- ✓ Система комунікації (попередження через месенджер).

Формулювання угоди (5 хвилин):

Медіатор проговорює угоду вголос, переконуючись, що обидві сторони розуміють однаково:

«Отже, ми домовилися про наступне: Ігор репетирує у будні з 12:00 до 14:00 та з 16:00 до 18:00. У ці години Олена не заперечує проти музики. З 19:00 до 22:00 – тихі години, Ігор використовує навушники. Олена купує піддони для балкону протягом тижня. Ігор компенсує 50% вартості. Обидва попереджають одне одного про особливі події (важлива лекція, концерт) за день. Зустріч через 3 місяці для оцінки.

Чи всі згодні? Чи є щось, що потрібно уточнити?»

Підписання угоди (символічно – на папері або усно підтверджують згоду).

Рефлексія учасників (5 хв):

Медіатор, Олена, Ігор відповідають:

- ✓ Що було найскладнішим?
- ✓ Який момент був переломним?
- ✓ Що допомогло досягти угоди?
- ✓ Як ви відчуваєте себе зараз?

Зворотний зв'язок спостерігачів (7 хв):

- ✓ Кожен спостерігач ділиться своїми спостереженнями:
- ✓ Які техніки медіатора були найефективнішими?
- ✓ Коли емоції були найвищими і як медіатор з цим працював?
- ✓ Чи дотримувався медіатор нейтральності?
- ✓ Що можна було зробити інакше?

Додатковий кейс: «Сімейний бізнес на роздоріжжі». Родина Коваленків - власники успішної мережі кав'ярень у Львові. Після смерті засновника бізнесу Петра Коваленка між його дітьми виник конфлікт щодо майбутнього розвитку справи.

ОСНОВНИЙ КОНФЛІКТ. Оксана підготувала бізнес-план розширення з залученням інвесторів, але Михайло блокує рішення, посилаючись на заповіт батька про «збереження сімейного характеру справи». Ірина коливається між сторонами. Конфлікт загострився після того, як Оксана без згоди брата підписала попередню угоду з інвестиційним фондом.

Співробітники кав'ярень відчувають напругу між керівниками, що впливає на якість обслуговування. Два найкращі менеджери подали заяви про звільнення. Обсяг продажів упав на 15% за останні три місяці.

Додаткова інформація:

Оксана (35 років, старша дочка, MBA, працює фінансовим директором) - хоче модернізувати бізнес, відкрити франшизу, вийти на європейський ринок. Вважає, що традиційний підхід брата веде до стагнації.

Михайло (32 роки, син, кулінарна освіта, шеф-кухар) - наполягає на збереженні сімейних традицій, використанні лише натуральних інгредієнтів, розвитку локального ринку. Боїться втратити якість через масштабування.

Ірина (29 років, молодша дочка, дизайнер) - пропонує ребрендинг та створення Instagram-friendly кав'ярень для молоді. Не бере активної участі в операційному управлінні, але є співвласницею.

ВОРКШОП: «МАЙСТЕРНЯ МЕДІАЦІЙНИХ ТЕХНІК»

Практично відпрацювати ключові техніки медіатора у структурованих вправах.

ВПРАВА 1: «Активне слухання під тиском»

Учасники працюють у трійках (А, Б, спостерігач): один висловлюється емоційно про реальну проблему, другий практикує активне слухання, третій спостерігає та дає зворотний зв'язок. Через кожні 5 хвилин ролі міняються.

А розповідає про реальну конфліктну ситуацію зі свого життя (сімейний конфлікт, з друзями, на роботі). Говорить 3 хв емоційно, з деталями.

Б практикує активне слухання: Невербально (кивання, контакт очима, відкрита поза). Перефразовує ключові моменти: «Якщо я правильно розумію, ти відчуваєш...». Резюмує наприкінці: «Отже, найважливішим для тебе є...»

Спостерігач фіксує техніки Б та дає зворотний зв'язок (1 хв).

По завершенню обговорення всією групою:

- ✓ Що було складно у ролі слухача?
- ✓ Як відчувався оповідач, коли його активно слухали?
- ✓ Які техніки найкраще працювали?

ВПРАВА 2: «Рефреймінг негативу у конструктив».

Кожна пара отримує список з 10 негативних тверджень (звинувачення, скарги). Завдання – переформулювати кожне у конструктивне твердження (потребу/цінність).

Приклади:

Негативне твердження	Рефреймінг
✓ «Він завжди спізнюється!»	✓ «Пунктуальність дуже важлива для вас.»
✓ «Вона ніколи мене не слухає!»	✓ «Вам важливо відчувати, що вашу думку враховують.»
✓ «Вони нас ігнорують!»	✓ «Ви хочете, щоб ваші потреби були помічені.»
✓ «Це несправедливо!»	✓ «Справедливість – це принципова цінність для вас.»
✓ «Він завжди критикує!»	✓ «Вам потрібно більше підтримки та визнання.»

Пари працюють 5 хв, потім обмінюються результатами та обговорюють.

По завершенню обговорення всією групою:
- ✓ Чи змінює рефреймінг емоційне забарвлення конфлікту?
- ✓ Як це може допомогти у реальній медіації?

ВПРАВА 3: «Від позицій до інтересів».

Робота в малих групах (3-4 особи). Кожна група отримує картку з конфліктною ситуацією та декларованими позиціями сторін. Завдання – через запитання виявити приховані інтереси.

Ситуація 1:

Позиція здобувача: «Я хочу перескладати іспит у зручний для мене час, а не коли призначив викладач.»

Позиція викладача: «Перескладання тільки у встановлені дні, інакше буде хаос.»

Завдання: Які справжні інтереси? (здобувач: зменшити стрес, поєднати з роботою; викладач: справедливість для всіх, організованість).

Ситуація 2:

Позиція дружини: «Ми маємо продати твою колекцію вінілів, вона займає забагато місця.»

Позиція чоловіка: «Це моя колекція, я її не продам!»

Завдання: Інтереси? (дружина: більше простору, порядок; чоловік: емоційна прив'язаність, ідентичність).

Групи обговорюють 7 хв, потім презентують свої висновки (2 хв кожна).

По завершенню обговорення всією групою:
- ✓ Як розуміння інтересів відкриває нові можливості для рішень?
- ✓ Які запитання найкраще працюють для виявлення інтересів?

ПІДСУМКОВА РЕФЛЕКСІЯ

Напишіть **індивідуальне есе**-рефлексію, відповівши на запитання:

Розуміння медіації: Як змінилося моє розуміння медіації після практичного заняття? Чим медіація відрізняється від інших методів врегулювання конфліктів?

Принципи та етика: Які принципи медіації я вважаю найважливішими? Чи виникли б у мене етичні дилеми у ролі медіатора, і як я б їх вирішував/вирішувала?

Техніки медіатора: Які техніки медіатора (активне слухання, перефразування, рефреймінг, запитання) виявилися для мене найскладнішими? Чому? Як я можу їх розвивати?

Емоційні виклики: Як я відчував/відчувала себе під час симуляції (якщо брав/брала участь як медіатор або сторона конфлікту)? Які емоції було складно контролювати?

Професійна застосовність: Як я можу використати медіаційні навички у своїй майбутній професії (психолог, юрист, педагог, менеджер)? Наведіть конкретні приклади ситуацій.

Обмеження медіації: У яких ситуаціях медіація НЕ підходить? Чому важливо розуміти обмеження методу?

Подальший розвиток: Що я зроблю для розвитку своїх медіаційних компетенцій? (курси, практика, література, супервізія?)

ЗАВДАННЯ ПІСЛЯ ЗАНЯТТЯ

Напишіть аналітичне есе з чіткою структурою за чотирма етапами, конкретними прикладами з заняття, теоретичними обґрунтуваннями з конспекту лекції та критичною рефлексією про застосовність медіації у професійному контексті психолога, юриста або конфліктолога.

АЛГОРИТМ АНАЛІЗУ ВСІХ ЕТАПІВ МЕДІАЦІЇ

Етап 1: Ідентифікація принципів медіації в дії.

Проаналізуйте, як медіатор дотримується (або порушує) основних принципів медіації:

Принцип неупередженості:

✓ Як медіатор демонструє рівне ставлення до всіх сторін?

✓ Чи є моменти, коли нейтральність може бути під загрозою? Як медіатор з цим працює?

✓ Як медіатор уникає висловлювання власних оцінок чи рекомендацій?

✓ Які невербальні сигнали підтверджують або підривають неупередженість?

Принцип конфіденційності:

✓ Як медіатор пояснює конфіденційність на початку процесу?

✓ Чи є моменти окремих зустрічей (caucus) з кожною стороною? Як медіатор управляє інформацією з цих зустрічей?

✓ Які виклики конфіденційності виникають у конкретному контексті?

Принцип добровільності:

✓ Як медіатор підкреслює право сторін припинити процес у будь-який момент?

✓ Чи відчувається тиск на учасників прийняти певне рішення?

✓ Як медіатор балансує між фасилітацією та директивністю?

Принцип рівності сторін:

✓ Чи мають обидві сторони рівний час для висловлювання?

✓ Як медіатор працює з дисбалансом сили (якщо він є)?

✓ Які техніки використовує медіатор для забезпечення рівності?

✓ Зробіть висновок: наскільки послідовно дотримуються принципів медіації у фільмі, та які виклики виникають у їх реалізації.

Етап 2: Аналіз стадій медіаційного процесу

Ідентифікуйте стадії медіації та проаналізуйте, як медіатор керує кожною:

Стадія 1: Формування структури та довіри.

✓ Як медіатор представляє себе та свою роль?

✓ Які правила встановлюються? Як учасники реагують?

✓ Як створюється безпечний простір для діалогу?

✓ Яка атмосфера переважає на початку? (недовіра, напруга, відкритість?)

Стадія 2: Аналіз фактів та виявлення проблем.

✓ Як медіатор допомагає структурувати інформацію?

✓ Які техніки використовує для ідентифікації ключових проблем?

✓ Як відбувається перехід від позицій до інтересів?

✓ Чи медіатор успішно виявляє прихований інтерес сторони?

Стадія 3: Пошук альтернатив.

✓ Які техніки генерування варіантів використовує медіатор? (мозковий штурм, запитання «що якщо?», залучення прикладів).

✓ Як медіатор стимулює творче мислення сторін?

✓ Чи є моменти, коли медіатор сам пропонує варіанти? Як це впливає на процес?

Стадія 4: Переговори та прийняття рішень.

✓ Як медіатор допомагає сторонам наближатися до угоди?

✓ Які компроміси або взаємні поступки відбуваються?

✓ Як медіатор перевіряє реалістичність домовленостей?

Стадія 5-6: Оформлення та імплементація угоди.

✓ Як формулюються досягнуті домовленості?

✓ Чи обговорюються механізми виконання та моніторингу?

✓ Який емоційний стан сторін наприкінці? (задоволення, сумніви, полегшення?)

✓ Визначте, чи всі стадії чітко виражені, чи є повернення до попередніх стадій, та чому це відбувається.

Етап 3: Техніки медіатора – детальний аналіз

Знайдіть конкретні приклади застосування медіаційних технік:

Техніки активного слухання:

Емпатичне слухання:

✓ Чи медіатор демонструє глибоке розуміння емоцій учасника?

✓ Які невербальні сигнали використовує медіатор? (кивання, контакт очима, поза).

✓ Наведіть цитату, де медіатор відображає почуття сторони.

Перефразування:

✓ Запишіть 2-3 приклади, де медіатор перефразовує слова учасника.

✓ Як перефразування допомагає іншій стороні краще зрозуміти опонента?

✓ Чи змінюється тон конфлікту після перефразування?

Резюмування:

✓ Чи медіатор підсумовує тривалу дискусію?

✓ Як резюмування допомагає перейти до наступної теми або стадії?

Техніки постановки питань:

Відкриті питання:

✓ Запишіть 3-5 відкритих питань медіатора.

✓ Як ці питання стимулюють рефлексію учасників?

Уточнюючі питання:

✓ Знайдіть приклад, де медіатор просить конкретизувати загальне твердження.

✓ Як це допомагає прояснити позиції?

Масштабуючі питання:

✓ Чи використовує медіатор шкали для оцінки (наприклад, «від 1 до 10, наскільки це важливо?»)?

✓ Як це допомагає визначити пріоритети?

Техніка рефреймінгу:

Позитивне перефокусування:

✓ Знайдіть момент, де медіатор переформулює негативне твердження у конструктивне.

✓ Наприклад: «Він ніколи мене не слухає» → «Для вас важливо відчувати, що вашу думку враховують».

Перехід від позицій до інтересів:

✓ Наведіть приклад, де медіатор допомагає побачити інтерес за позицією

✓ Як це змінює динаміку конфлікту?

Деперсоналізація проблеми:

✓ Чи є момент, де медіатор зміщує фокус з «хто винен» на «що є проблемою»?

Техніки управління емоціями:

Визнання емоцій:

✓ Запишіть фразу, де медіатор валідує почуття учасника.

✓ Як це впливає на рівень напруги?

Техніка паузи:

✓ Чи є моменти тиші або перерв? Як медіатор використовує їх?

Розділення сторін (окремі зустрічі):

✓ Якщо були окремі зустрічі, як вони впливають на процес?

✓ Що медіатор робить інакше наодинці з кожною стороною?

Спеціалізовані тактики:

Човникова дипломатія:

✓ Чи переміщується медіатор між сторонами для координації позицій?

Директивна тактика:

✓ Чи є моменти, де медіатор більш активно втручається або пропонує рішення?

✓ Як це впливає на автономію сторін?

✓ Оцініть: які техніки були найефективнішими, а які менш успішними?

Етап 4: Оцінка ефективності медіації та рефлексія

Результати медіації:

✓ Чи була досягнута угода? Якщо так, наскільки вона здається стійкою та справедливою?

✓ Якщо угода не досягнута, чому? Які були перешкоди?

✓ Як змінилися відносини між сторонами? (покращилися, залишилися напруженими, погіршилися?)

Задоволеність учасників:

✓ На основі невербальних сигналів та коментарів, наскільки задоволені учасники процесом?

✓ Чи відчувають вони, що їх почули та зрозуміли?

Професійна майстерність медіатора:

✓ Які сильні сторони медіатора ви помітили?

✓ Які помилки або упущення?

✓ Що б ви зробили інакше на місці медіатора?

Критична рефлексія:

✓ Чи підходила медіація для цього типу конфлікту, чи краще було б використати інший метод?

✓ Які етичні дилеми виникли в процесі?

✓ Що цей приклад медіації навчає про роль медіатора?

Пам'ятайте: медіатор не вирішує конфлікт за сторони – він створює простір, де сторони можуть самі знайти рішення.

Медіація – тонке мистецтво, яке потребує практики, рефлексії та постійного професійного розвитку.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ «ПСИХОЛОГІЯ КОНФЛІКТУ»

Самостійна робота з дисципліни «Психологія конфлікту» передбачає виконання індивідуального завдання з наступною презентацією результатів дослідження. Необхідно обрати та реалізувати одне із запропонованих індивідуальних завдань. Всі завдання структуровані за темами для зручності здобувачів. Можна обрати одне завдання, яке найбільше відповідає науковим інтересам та професійним потребам.

При виборі завдання рекомендується оцінити свої можливості та ресурси для його виконання, врахувати доступність необхідної літератури та матеріалів, співвіднести тему з особистими науковими інтересами та обов'язково обговорити вибір з викладачем для отримання кваліфікованої консультації.

Вимоги до письмової роботи. Робота має бути оформлена в обсязі до 15 сторінок з використанням шрифту Times New Roman, 14 кегль, міжрядковий інтервал 1,5. Поля сторінки встановлюються наступним чином: ліве - 3 см, праве - 1,5 см, верхнє та нижнє - 2 см. Нумерація сторінок розміщується по центру зверху сторінки.

Структура роботи має включати титульну сторінку, зміст, вступ, основну частину, висновки та список використаних джерел. Титульна сторінка та список літератури не входять до загального обсягу роботи. Зміст не повинен перевищувати одну сторінку. У разі необхідності можуть бути додані додатки, які також не входять до основного обсягу.

Вступ обсягом 1-2 сторінки повинен містити обґрунтування актуальності обраної теми, чітко сформульовані мету та завдання дослідження, визначення об'єкта та предмета дослідження, опис методів дослідження та практичне значення роботи. Основна частина обсягом 10-11 сторінок має включати теоретичний огляд проблеми, аналіз сучасних підходів до вивчення питання, власні дослідження, спостереження або аналіз, а також критичне осмислення матеріалу. Висновки обсягом 1-2 сторінки повинні містити узагальнення основних результатів, відповіді на поставлені завдання, практичні рекомендації та перспективи подальших досліджень.

Список використаних джерел має включати мінімум 10-15 джерел, переважно публікації останніх 10 років з обов'язковим використанням наукових статей та монографій. Оформлення списку здійснюється згідно з вимогами ДСТУ 8302:2015.

Вимоги до презентації. До письмової роботи необхідно підготувати презентацію обсягом 10-12 слайдів. Дизайн має бути професійним та не перевантаженим зайвими елементами. За необхідності доцільно включати графічні елементи: діаграми, схеми, таблиці для кращої візуалізації матеріалу.

Структура презентації повинна включати титульний слайд з темою, автором та викладачем, слайд з актуальністю теми, мету та завдання дослідження, методи дослідження, основні результати дослідження, практичне значення отриманих результатів, висновки, перспективи подальших досліджень, список основної літератури та заключний слайд.

При підготовці змісту слайдів рекомендується використовувати тезисний виклад матеріалу, уникати великих текстових блоків, включати схеми, діаграми, малюнки для ілюстрації основних положень, дотримуватися логічної послідовності викладу та виділяти ключові поняття і висновки.

Презентація роботи. На практичному занятті кожен здобувач презентує результати свого дослідження протягом 10 хвилин та відповідає на запитання аудиторії. Презентація роботи є обов'язковою.

Під час усної доповіді необхідно дотримуватися наукового стилю викладу, але робити його доступним для розуміння аудиторією. Структура виступу має відповідати підготовленій презентації з особливими акцентами на власних дослідженнях та отриманих висновках.

Для успішної презентації рекомендується підготувати текст доповіді заздалегідь, провести репетицію виступу та чітко дотримуватися відведеного регламенту, підготуватися до можливих запитань аудиторії, використовувати презентацію як опору для викладу, а не читати з неї, підтримувати візуальний контакт з аудиторією та говорити чітко і впевнено.

Критерії оцінювання. Оцінювання індивідуального завдання здійснюється за двома компонентами. Письмова робота становить 60% від загальної оцінки та оцінюється за змістовністю, структурованістю, самостійністю та якістю оформлення. Презентація становить 40% від загальної оцінки та оцінюється за якістю виступу, презентаційними матеріалами та компетентністю відповідей на запитання.

При оцінюванні письмової роботи враховується глибина розкриття теми, використання актуальних джерел, логічність побудови, відповідність заявленій структурі, наявність власних думок і критичного аналізу, дотримання технічних вимог та грамотність викладу. При оцінюванні презентації увага приділяється чіткості викладу, дотриманню регламенту, якості слайдів, візуалізації матеріалу, компетентності та аргументованості відповідей на запитання аудиторії.

Організаційні моменти. Письмова робота подається викладачу за тиждень до запланованої презентації. Презентації робіт проводяться згідно з розкладом практичних занять. Здобувачам рекомендується регулярно консультуватися з викладачем на різних етапах виконання роботи, використовувати різноманітні джерела інформації, дотримуватися принципів академічної доброчесності, правильно оформлювати посилання на джерела відповідно до академічних стандартів та обов'язково зберігати електронні копії роботи та презентації.

Вимоги щодо академічної доброчесності. Виконання індивідуального завдання має відповідати принципам академічної доброчесності, що передбачає самостійність виконання роботи та чесність у використанні джерел інформації. Категорично заборонений плагіат, тобто використання чужих ідей, текстів, результатів досліджень без належного посилання на автора та джерело. Всі цитати повинні бути оформлені в лапках з обов'язковим зазначенням джерела, а переказ чужих думок має супроводжуватися відповідними посиланнями.

Недопустимим є копіювання матеріалів з мережі Інтернет без посилань, використання готових рефератів або курсових робіт, написаних іншими здобувачами чи замовлених у сторонніх осіб, а також надання своєї роботи для використання іншими здобувачами. Виявлення фактів порушення академічної доброчесності призводить до незарахування роботи та необхідності повторного виконання завдання.

Використання штучного інтелекту. При виконанні індивідуального завдання допускається використання інструментів штучного інтелекту виключно як допоміжного засобу для пошуку інформації, генерації ідей або редагування тексту. Однак основний зміст роботи, аналіз матеріалу,

формулювання висновків та власні думки повинні бути результатом самостійної інтелектуальної діяльності здобувача.

Заборонено повністю або частково генерувати текст роботи за допомогою штучного інтелекту без подальшої критичної переробки та адаптації під специфіку завдання. Недопустимим є використання ШІ для написання ключових розділів роботи, формулювання висновків або створення аналітичних частин без особистого внеску здобувача.

У випадку використання штучного інтелекту як допоміжного інструменту, здобувач зобов'язаний зазначити це у роботі та описати, яким чином та для яких цілей використовувалися такі технології. Рекомендується вказувати конкретні інструменти ШІ, що використовувалися, та характер їх застосування.

Викладач має право перевірити роботу на предмет автентичності та може вимагати від здобувача пояснення або захисту будь-якої частини роботи. При виявленні ознак неправомірного використання штучного інтелекту робота може бути повернена на доопрацювання або не зарахована.

ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ З ПСИХОЛОГІЇ КОНФЛІКТУ

ТЕМА 1: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ КОНФЛІКТУ

Завдання 1: Еволюція наукових поглядів на конфлікт

Проведіть порівняльний аналіз розуміння природи конфлікту у різних філософських традиціях (античність, середньовіччя, Просвітництво, сучасність). Виявіть спільні та відмінні риси у трактуванні конфлікту. Визначте, які ідеї минулого залишаються актуальними для сучасної конфліктології. Створіть хронологічну схему розвитку поглядів на конфлікт із зазначенням ключових мислителів та їхніх концепцій.

Методичні рекомендації: Почніть з античних філософів (Геракліт, Платон, Арістотель), проаналізуйте середньовічні релігійні концепції, розгляньте погляди мислителів Просвітництва (Гоббс, Руссо), завершіть сучасними теоріями. Обов'язково включіть східні філософські традиції (конфуціанство, даосизм). Використовуйте оригінальні тексти або якісні переклади.

Завдання 2: Методологічні принципи у практичному застосуванні

Оберіть конкретний конфлікт (із новин, історії або особистого досвіду) та проаналізуйте його через призму кожного методологічного принципу психології конфлікту (діалектичний розвиток, системність, об'єктивність, детермінізм). Продемонструйте, як застосування кожного принципу розкриває різні аспекти конфліктної ситуації. Обґрунтуйте, який принцип є найбільш важливим для розуміння обраного конфлікту.

Методичні рекомендації: Виберіть багатоплановий конфлікт для аналізу. Створіть таблицю з колонками для кожного принципу. Продемонструйте конкретні приклади застосування принципів. Покажіть взаємозв'язок між різними принципами в аналізі одного конфлікту.

Завдання 3: Міждисциплінарність психології конфлікту

Дослідіть, як психологія конфлікту інтегрує знання з інших наук (соціологія, право, економіка, політологія, культурологія). Для вашої майбутньої професії визначте, які міждисциплінарні зв'язки є найбільш важливими. Створіть інтелектуальну карту міждисциплінарних зв'язків психології конфлікту з поясненням кожного зв'язку.

Методичні рекомендації: Виберіть 5-7 суміжних дисциплін для детального аналізу. Для кожної дисципліни визначте специфічний внесок у розуміння конфліктів. Проведіть мінімум одне інтерв'ю з фахівцем суміжної галузі про роль конфліктології в їхній професії.

Завдання 4: Методи дослідження конфліктів

Розробіть дослідницький проєкт для вивчення конкретного типу конфліктів (сімейних, організаційних, міжгрупових). Обґрунтуйте вибір методів дослідження (спостереження, опитування, експеримент, кейс-стаді), створіть інструментарій (анкети, бланки спостереження, сценарії інтерв'ю). Опишіть етичні аспекти дослідження та способи забезпечення валідності результатів.

Методичні рекомендації: Виберіть реалістичну тему дослідження. Детально опишіть вибірку та процедуру дослідження. Розробіть конкретні

інструменти (анкети, опитувальники). Передбачте можливі труднощі та способи їх подолання.

Завдання 5: Конструктивний потенціал конфлікту

Проаналізуйте історичні або сучасні приклади конфліктів, які призвели до позитивних соціальних змін (соціальні рухи, наукові дискусії, організаційні інновації). Виявіть умови, за яких конфлікт реалізує конструктивні функції. Розробіть рекомендації для трансформації деструктивних конфліктів у конструктивні у вашій професійній сфері.

Методичні рекомендації: Оберіть 3-5 різнопланових прикладів конструктивних конфліктів. Проаналізуйте механізми трансформації конфлікту з деструктивного у конструктивний. Використовуйте наукові статті про позитивні функції конфлікту.

ТЕМА 2: ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ КОНФЛІКТУ

Завдання 6: Структурний аналіз міжнародного конфлікту

Оберіть актуальний міжнародний конфлікт та проведіть його детальний структурний аналіз. Ідентифікуйте всіх учасників (основних, другорядних, приховані сторони), визначте об'єкт та предмет конфлікту, проаналізуйте мікро- та макросередовище. Створіть візуальну карту конфлікту з позначенням усіх структурних компонентів та їх взаємозв'язків.

Методичні рекомендації: Використовуйте різноманітні джерела інформації (міжнародні ЗМІ, аналітичні звіти). Створіть багаторівневу схему учасників конфлікту. Визначте явні та приховані об'єкти конфлікту. Проаналізуйте геополітичний, економічний та культурний контекст.

Завдання 7: Типологія конфліктів у цифрову епоху

Дослідіть нові типи конфліктів, що з'явилися з розвитком цифрових технологій (кіберконфлікти, конфлікти в соціальних мережах, конфлікти навколо штучного інтелекту). Розробіть класифікацію цифрових конфліктів за різними критеріями. Проаналізуйте специфіку структури, динаміки та врегулювання цифрових конфліктів порівняно з традиційними.

Методичні рекомендації: Зберіть приклади різних цифрових конфліктів. Проаналізуйте специфічні характеристики (анонімність, швидкість поширення, вірусність). Розгляньте правові та етичні аспекти цифрових конфліктів. Запропонуйте нові підходи до управління такими конфліктами.

Завдання 8: Об'єктивні та суб'єктивні причини конфліктів

Проведіть дослідження співвідношення об'єктивних та суб'єктивних причин у різних типах конфліктів. Створіть базу даних конфліктів (мінімум 20) з класифікацією причин. Визначте, в яких типах конфліктів домінують об'єктивні чинники, а в яких - суб'єктивні. Розробіть рекомендації щодо профілактики конфліктів залежно від домінуючих причин.

Методичні рекомендації: Використовуйте систему кодування для класифікації причин. Застосуйте кількісні методи для аналізу даних. Створіть таблиці та діаграми для візуалізації результатів. Проведіть статистичний аналіз зв'язків між типами конфліктів та причинами.

Завдання 9: Функціональний аналіз конфліктів в організації

Виберіть конкретну організацію (можна використати відкриті дані або провести польове дослідження) та проаналізуйте конфлікти, що відбувалися в ній. Визначте конструктивні та деструктивні функції цих конфліктів. Розробіть систему показників для оцінки функціональності конфліктів в організаційному контексті. Запропонуйте стратегії максимізації конструктивних та мінімізації деструктивних функцій.

Методичні рекомендації: Проведіть інтерв'ю з працівниками різних рівнів організації. Використовуйте метод кейс-стаді для детального аналізу. Оцініть короткострокові та довгострокові наслідки конфліктів. Розробіть практичні рекомендації для керівництва організації.

Завдання 10: Потреби та інтереси як джерела конфлікту

Дослідіть незадоволені потреби як першопричину конфліктів через призму теорії ієрархії потреб Маслоу або інших теорій мотивації. Проаналізуйте, як різні рівні потреб (фізіологічні, безпеки, приналежності, поваги, самоактуалізації) провокують різні типи конфліктів. Створіть типологію конфліктів залежно від домінуючої незадоволеної потреби. Розробіть стратегії врегулювання, орієнтовані на задоволення відповідних потреб.

Методичні рекомендації: Використовуйте сучасні теорії мотивації (теорія самодетермінації, ERG-теорія). Зберіть конкретні приклади конфліктів для кожного рівня потреб. Проаналізуйте культурні відмінності в ієрархії потреб. Запропонуйте практичні інтервенції для різних типів конфліктів.

ТЕМА 3: ДИНАМІКА КОНФЛІКТНОГО ПРОЦЕСУ

Завдання 11: Лонгітюдне дослідження конфлікту

Виберіть тривалий конфлікт (історичний, міжнародний або організаційний) та простежте його розвиток протягом значного періоду часу. Ідентифікуйте всі стадії розвитку конфлікту згідно з різними моделями (3-стадійна, 5-стадійна, модель Глазла). Побудуйте графік інтенсивності конфлікту в часі. Визначте фактори ескалації та деескалації на кожній стадії. Проаналізуйте, чому конфлікт переходив з однієї стадії в іншу.

Методичні рекомендації: Використовуйте архівні матеріали, історичні документи, медіа-джерела. Створіть детальну часову лінію конфлікту. Кількісно оцініть інтенсивність конфлікту на різних етапах. Виявіть критичні точки та поворотні моменти.

Завдання 12: Латентні конфлікти: методи діагностики

Розробіть комплексну методику раннього виявлення латентних конфліктів у конкретному середовищі (навчальний заклад, організація, громада). Визначте індикатори латентної напруги (зміни в комунікації, формування груп, зростання скарг). Створіть опитувальник або систему спостереження для моніторингу конфліктогенних факторів. Апробуйте методику на практиці та проаналізуйте результати.

Методичні рекомендації: Вивчіть існуючі методи діагностики організаційного клімату. Розробіть систему кількісних та якісних показників. Використовуйте соціометричні методи для виявлення неформальних груп. Запропонуйте систему моніторингу для регулярного відстеження.

Завдання 13: Піковий момент конфлікту

Дослідіть психологічні, комунікативні та поведінкові характеристики пікового моменту в різних типах конфліктів. Зберіть приклади пікових моментів із кейсів, фільмів, літератури або особистого досвіду. Визначте спільні ознаки та типові патерни поведінки учасників. Розробіть рекомендації щодо управління піковими моментами для мінімізації деструктивних наслідків.

Методичні рекомендації: Використовуйте відеозаписи конфліктів для аналізу невербальної поведінки. Проаналізуйте емоційний стан учасників у піковий момент. Визначте фізіологічні, когнітивні та поведінкові маркери. Розробіть техніки деескалації для використання в критичний момент.

Завдання 14: Постконфліктна стадія та відновлення

Дослідіть процес відновлення відносин після завершення конфлікту. Проведіть інтерв'ю з людьми, які пережили серйозні конфлікти та відновили стосунки. Виявіть фактори, що сприяють або перешкоджають постконфліктному примиренню. Розробіть програму психологічної підтримки для постконфліктного періоду з урахуванням виявлених факторів.

Методичні рекомендації: Використовуйте глибинні інтерв'ю для збору якісних даних. Проаналізуйте концепції пробачення, примирення, відновного правосуддя. Розгляньте культурні відмінності в процесах примирення. Розробіть поетапну програму відновлення з конкретними техніками та вправами.

Завдання 15: Циклічність конфліктів

Дослідіть феномен повторюваних конфліктів у певному контексті (сімейні цикли, організаційні конфлікти, міжнародні суперечності). Виявіть патерни циклічності: які конфлікти повторюються, з якою періодичністю, що їх провокує. Визначте відмінності між новим конфліктом та повторенням старого. Розробіть стратегії розриву деструктивних циклів.

Методичні рекомендації: Використовуйте системний підхід для аналізу циклічності. Побудуйте моделі повторюваних конфліктів. Застосуйте концепції сімейної системної терапії або теорії систем. Розробіть інтервенції для зміни системних патернів.

ТЕМА 4: ПСИХОЛОГІЯ КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ

Завдання 16: Темперамент та конфліктність

Проведіть емпіричне дослідження зв'язку між типом темпераменту та схильністю до конфліктної поведінки. Використовуйте стандартизовані опитувальники для діагностики темпераменту та конфліктності. Зберіть дані від мінімум 50 респондентів. Проведіть статистичний аналіз для виявлення кореляцій. Розробіть рекомендації щодо управління конфліктною поведінкою для різних типів темпераменту.

Методичні рекомендації: Використовуйте валідні та надійні психодіагностичні інструменти. Забезпечте репрезентативність вибірки. Застосуйте кореляційний аналіз для виявлення зв'язків. Інтерпретуйте результати з урахуванням обмежень дослідження.

Завдання 17: Когнітивні спотворення в конфлікті

Дослідіть роль когнітивних упереджень (фундаментальна помилка атрибуції, упередженість підтвердження, упередженість у групі) у розвитку та підтримці конфліктів. Створіть експериментальний або квазі-

експериментальний дизайн для демонстрації впливу когнітивних спотворень. Розробіть тренінгову програму для розвитку критичного мислення та подолання когнітивних упереджень у конфліктних ситуаціях.

Методичні рекомендації: Вивчіть сучасні дослідження когнітивних упереджень у соціальній психології. Розробіть експериментальні ситуації для виявлення упереджень. Використовуйте техніки когнітивно-поведінкової терапії для тренінгу. Включіть вправи на метакогніцію та рефлексію.

Завдання 18: Емоційний інтелект та конфліктна компетентність

Проведіть дослідження зв'язку між рівнем емоційного інтелекту та ефективністю поведінки в конфліктних ситуаціях. Використовуйте тести емоційного інтелекту та опитувальники конфліктної компетентності. Проаналізуйте, які компоненти емоційного інтелекту (розпізнавання емоцій, управління емоціями, емпатія) найбільше корелюють з конструктивним вирішенням конфліктів. Розробіть програму розвитку емоційного інтелекту для підвищення конфліктної компетентності.

Методичні рекомендації: Використовуйте комплексну батарею тестів. Проведіть також якісний аналіз через інтерв'ю або кейси. Розгляньте гендерні та вікові відмінності. Розробіть конкретні вправи для розвитку кожного компоненту емоційного інтелекту.

Завдання 19: Захисні механізми в конфлікті

Дослідіть використання різних психологічних захистів (проекція, заперечення, раціоналізація, витіснення) учасниками конфліктів. Проаналізуйте, як захисні механізми впливають на сприйняття конфлікту та поведінку сторін. Створіть типологію конфліктних особистостей залежно від домінуючих захистів. Розробіть терапевтичні інтервенції для усвідомлення та модифікації неадаптивних захистів.

Методичні рекомендації: Використовуйте психоаналітичну теорію захисних механізмів. Розробіть кейси або використовуйте проєктивні методики. Проаналізуйте адаптивність різних захистів у конфліктних ситуаціях. Включіть техніки психодинамічної терапії у рекомендації.

Завдання 20: Гендерні особливості конфліктної поведінки

Проведіть порівняльне дослідження стратегій поведінки в конфліктах у чоловіків та жінок. Використовуйте опитувальник Томаса-Кілмена та додаткові якісні методи (інтерв'ю, аналіз конкретних ситуацій). Проаналізуйте, чи дійсно існують статистично значущі гендерні відмінності, чи вони є результатом соціальних стереотипів. Дослідіть вплив контексту (робота, сім'я, публічна сфера) на гендерні особливості конфліктної поведінки.

Методичні рекомендації: Використовуйте збалансовану вибірку за статтю. Контролюйте додаткові змінні (вік, освіта, професія). Проаналізуйте результати з урахуванням теорій гендеру. Розглядайте соціокультурні фактори.

ТЕМА 5: ВНУТРІШНЬООСОБИСТІСНІ КОНФЛІКТИ

Завдання 21: Мотиваційні конфлікти у прийнятті рішень

Дослідіть процес прийняття складних життєвих рішень у ситуації мотиваційного конфлікту. Проведіть серію глибинних інтерв'ю з людьми, які стояли перед важливими виборами (професійними, особистими, етичними). Проаналізуйте стратегії подолання мотиваційних конфліктів. Виявіть фактори,

що впливають на ефективність та задоволеність прийнятим рішенням. Розробіть психологічні техніки для полегшення процесу прийняття рішень у ситуації мотиваційного конфлікту.

Методичні рекомендації: Використовуйте наративний аналіз для обробки інтерв'ю. Створіть категоріальну систему для класифікації стратегій. Проаналізуйте, як особистісні риси впливають на подолання конфліктів. Розробіть структуровану процедуру прийняття рішень.

Завдання 22: Рольові конфлікти у професійній сфері

Дослідіть рольові конфлікти у представників певної професії (вчителі, лікарі, юристи, психологи). Виявіть типові рольові конфлікти: міжрольові (робота-сім'я), внутрішньорольові (суперечливі вимоги в межах однієї ролі), особистісно-рольові (невідповідність ролі особистості). Проаналізуйте вплив рольових конфліктів на професійне вигорання та задоволеність роботою. Розробіть програму профілактики та подолання рольових конфліктів.

Методичні рекомендації: Проведіть опитування серед представників професії. Використовуйте методики діагностики рольового конфлікту та професійного вигорання. Проаналізуйте організаційні фактори, що посилюють рольові конфлікти. Включіть у рекомендації техніки роботи з межами та балансом.

Завдання 23: Морально-етичні конфлікти

Дослідіть феноменологію морально-етичних конфліктів у сучасному суспільстві. Створіть типологію етичних дилем, з якими стикаються люди у різних сферах життя. Проаналізуйте, як культурні, релігійні та особистісні цінності впливають на переживання та вирішення моральних конфліктів. Розробіть модель етичного прийняття рішень для ситуацій морального конфлікту з використанням різних етичних фреймворків (деонтологічна, утилітарна, етика турботи).

Методичні рекомендації: Використовуйте метод етичних дилем для дослідження. Проаналізуйте реальні кейси професійних етичних конфліктів. Включіть міжкультурну перспективу. Розробіть алгоритм етичного аналізу ситуації.

Завдання 24: Внутрішні конфлікти та креативність

Дослідіть зв'язок між переживанням внутрішньоособистісних конфліктів та творчим процесом. Проаналізуйте біографії творчих особистостей (письменників, художників, науковців) для виявлення ролі внутрішніх конфліктів у їхній творчості. Дослідіть, як сублімація та інші механізми трансформують конфліктну енергію у творчість. Розробіть арт-терапевтичну програму використання творчості для конструктивного вирішення внутрішніх конфліктів.

Методичні рекомендації: Використовуйте психобіографічний метод. Проаналізуйте автобіографічні тексти, щоденники, листування. Вивчіть психоаналітичні концепції творчості. Розробіть конкретні арт-терапевтичні техніки з інструкціями.

Завдання 25: Кризи ідентичності як внутрішній конфлікт

Дослідіть кризи ідентичності у різні періоди життя (підлітковий період, криза середнього віку, пенсійний період). Проаналізуйте внутрішні конфлікти, що лежать в основі кризи ідентичності. Виявіть фактори ризику та протективні

фактори. Розробіть програму психологічної підтримки для проходження кризи ідентичності з мінімальними психологічними втратами та максимальним особистісним розвитком.

Методичні рекомендації: Використовуйте теорію розвитку ідентичності Еріксона та сучасні концепції. Проведіть інтерв'ю з людьми різного віку. Проаналізуйте наративи ідентичності. Включіть екзистенційні та наративні терапевтичні підходи у програму.

ТЕМА 6: МІЖОСОБИСТІСНІ ТА СІМЕЙНІ КОНФЛІКТИ

Завдання 26: Конфліктні стилі прихильності

Дослідіть зв'язок між стилем прихильності (теорія Боулбі-Ейнсворт) та поведінкою в міжособистісних конфліктах. Використовуйте опитувальники прихильності та конфліктних стратегій. Проаналізуйте, як різні стилі прихильності (надійний, тривожний, уникаючий, дезорганізований) проявляються у конфліктній взаємодії. Розробіть терапевтичні інтервенції для модифікації дезадаптивних патернів конфліктної поведінки, пов'язаних з ненадійною прихильністю.

Методичні рекомендації: Використовуйте валідні опитувальники прихильності (ECR-R, ASQ). Проведіть кореляційний аналіз. Включіть якісні кейси для ілюстрації. Розробіть інтервенції на основі емоційно-фокусованої терапії.

Завдання 27: Подружні конфлікти та задоволеність шлюбом

Проведіть дослідження впливу частоти, інтенсивності та способів вирішення подружніх конфліктів на задоволеність шлюбом. Використовуйте опитувальники подружньої задоволеності та конфліктних стратегій. Дослідіть роль комунікативних патернів (критика, зневага, оборона, уникнення) у розвитку подружніх конфліктів. Розробіть програму підвищення комунікативної компетентності подружжя для конструктивного вирішення конфліктів.

Методичні рекомендації: Використовуйте дослідження Готмана про подружні конфлікти. Проведіть опитування серед подружніх пар. Проаналізуйте спільне та індивідуальне сприйняття конфліктів. Розробіть тренінг комунікативних навичок для пар.

Завдання 28: Міжпоколінні конфлікти та культурна трансмісія

Дослідіть міжпоколінні конфлікти в контексті культурної трансмісії цінностей та норм. Проаналізуйте, як процеси модернізації, міграції, культурної глобалізації впливають на міжпоколінні відносини. Виявіть типові конфліктні теми між поколіннями (традиції vs інновації, колективізм vs індивідуалізм, релігійність vs секуляризація). Розробіть програму міжпоколінного діалогу для подолання культурного розриву.

Методичні рекомендації: Використовуйте міжкультурну психологічну перспективу. Проведіть інтерв'ю з представниками різних поколінь. Застосуйте концепції культурної психології. Розробіть формат міжпоколінних зустрічей та дискусій.

Завдання 29: Конфлікти та домашнє насильство

Дослідіть відмінності між «звичайними» подружніми конфліктами та ситуаціями домашнього насильства. Проаналізуйте, коли конфлікт перетинає

межу та стає насильством. Виявіть фактори ризику ескалації конфлікту до насильства. Розробіть протокол скринінгу для виявлення ознак домашнього насильства у роботі з конфліктними парами. Створіть рекомендації для фахівців щодо безпечних інтервенцій.

Методичні рекомендації: Вивчіть концепцію циклу насильства. Використовуйте інструменти оцінки ризику. Дотримуйтеся етичних принципів конфіденційності та безпеки. Включіть інформацію про юридичні аспекти та доступні ресурси допомоги.

Завдання 30: Вплив розлучення батьків на дітей

Дослідіть психологічні наслідки подружніх конфліктів та розлучення для дітей різного віку. Проаналізуйте, які фактори (інтенсивність конфлікту, якість батьківства після розлучення, економічні зміни) найбільше впливають на адаптацію дитини. Розробіть рекомендації для батьків щодо мінімізації негативного впливу конфлікту та розлучення на дітей. Створіть програму психологічної підтримки для дітей у ситуації батьківського розлучення.

Методичні рекомендації: Використовуйте лонгітюдні дослідження наслідків розлучення. Проведіть огляд сучасних емпіричних даних. Розгляньте вікові особливості переживання розлучення. Включіть у програму ігрові та арт-терапевтичні техніки для дітей.

ТЕМА 7: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ТРУДОВІ КОНФЛІКТИ

Завдання 31: Токсична організаційна культура

Дослідіть феномен токсичної організаційної культури як джерела систематичних конфліктів. Виявіть маркери токсичної культури (буллінг, дискримінація, непрозорість, мікроменеджмент, відсутність балансу робота-життя). Проаналізуйте вплив токсичної культури на конфліктність, вигорання, плинність кадрів. Розробіть програму організаційних змін для трансформації токсичної культури в здорову.

Методичні рекомендації: Використовуйте методики діагностики організаційної культури. Проведіть анонімні опитування працівників. Проаналізуйте об'єктивні показники (плинність, продуктивність, абсентеїзм). Розробіть поетапний план організаційних інтервенцій.

Завдання 32: Конфлікти в дистанційних командах

Дослідіть специфіку виникнення та розвитку конфліктів у командах, що працюють дистанційно. Проаналізуйте, як відсутність фізичної присутності, залежність від технологій, асинхронна комунікація впливають на конфліктні процеси. Виявіть нові типи конфліктів, характерні для віртуального середовища. Розробіть рекомендації для менеджерів щодо профілактики та управління конфліктами в дистанційних командах.

Методичні рекомендації: Проведіть опитування серед членів дистанційних команд. Проаналізуйте кейси віртуальних конфліктів. Розгляньте роль комунікаційних платформ. Розробіть віртуальні інструменти тімбілдінгу та конфлікт-менеджменту.

Завдання 33: Покоління Z на робочому місці

Дослідіть конфлікти, пов'язані з виходом покоління Z на ринок праці. Проаналізуйте відмінності в цінностях, очікуваннях, комунікативних стилях між поколіннями на робочому місці. Виявіть типові міжпоколінні конфлікти

(відношення до ієрархії, балансу робота-життя, технологій, соціальної відповідальності). Розробіть програму міжпоколінної співпраці для створення інклюзивного робочого середовища.

Методичні рекомендації: Використовуйте теорію поколінь. Проведіть порівняльний аналіз цінностей різних поколінь. Проаналізуйте успішні практики компаній з міжпоколінного менеджменту. Розробіть практичні рекомендації для HR-відділів.

Завдання 34: Синдикати та колективні трудові спори

Дослідіть роль профспілок у виникненні та вирішенні колективних трудових конфліктів. Проаналізуйте історичні та сучасні кейси страйків та трудових акцій. Виявіть умови, за яких трудові конфлікти вирішуються конструктивно через переговори, а коли ескалують до жорсткого протистояння. Розробіть рекомендації для соціального діалогу між роботодавцями, працівниками та профспілками.

Методичні рекомендації: Використовуйте теорію соціального конфлікту та трудових відносин. Проаналізуйте законодавство про колективні трудові спори. Розгляньте міжнародний досвід соціального партнерства. Включіть правові аспекти трудових конфліктів.

Завдання 35: Конфлікти в соціальних підприємствах

Дослідіть специфіку організаційних конфліктів у соціальних підприємствах, які поєднують бізнес-цілі з соціальною місією. Проаналізуйте конфлікти між економічною ефективністю та соціальним впливом. Виявіть, як гібридна природа соціальних підприємств створює унікальні конфліктні ситуації. Розробіть рекомендації для балансування комерційних та соціальних цілей.

Методичні рекомендації: Вивчіть теорію соціального підприємництва. Проведіть кейс-стаді конкретних соціальних підприємств. Проаналізуйте конфлікти місії та візії. Розробіть інструменти соціального вимірювання впливу для прийняття рішень.

ТЕМА 8: ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Завдання 36: AI та управління конфліктами

Дослідіть можливості використання штучного інтелекту для діагностики, прогнозування та управління конфліктами. Проаналізуйте існуючі AI-інструменти для аналізу конфліктів (аналіз настроїв, прогнозне моделювання, платформи вирішення конфліктів). Розробіть концепцію AI-системи для раннього виявлення конфліктогенних ситуацій в організації. Обговоріть етичні дилеми використання AI у сфері управління конфліктами.

Методичні рекомендації: Вивчіть сучасні технології AI. Проаналізуйте існуючі платформи. Розгляньте питання приватності, автоматизації рішень. Запропонуйте гібридну модель людина-AI.

Завдання 37: Картування конфлікту як інструмент

Розробіть методику картування конфлікту для різних типів конфліктних ситуацій (міжособистісні, організаційні, громадські). Створіть шаблони карт конфліктів з інструкціями для заповнення. Апробуйте методику на реальних кейсах. Проаналізуйте, як візуалізація структури конфлікту допомагає його учасникам краще зрозуміти ситуацію та знайти шляхи вирішення.

Методичні рекомендації: Вивчіть існуючі методи картування (Картування конфліктів, Коло конфлікту). Використовуйте графічні інструменти для візуалізації. Включіть динамічний компонент (зміни в часі). Створіть цифрову версію карти конфлікту.

Завдання 38: Культурна компетентність у конфлікт-менеджменті

Дослідіть вплив культурних факторів на управління конфліктами. Проаналізуйте культурні відмінності у сприйнятті конфліктів, стратегіях врегулювання, комунікативних стилях. Розробіть модель культурно-чутливого управління конфліктами. Створіть тренінгову програму розвитку міжкультурної конфліктологічної компетентності для фахівців, що працюють у мультикультурному середовищі.

Методичні рекомендації: Використовуйте культурні моделі Хофстеде, Тромпенаарса. Проаналізуйте конкретні культурні кейси конфліктів. Включіть власний досвід міжкультурної взаємодії. Розробіть культурний протокол для управління конфліктами.

Завдання 39: Супервізія конфліктологів

Дослідіть роль супервізії у професійному розвитку фахівців з управління конфліктами (медіаторів, конфліктологів, коучів). Проаналізуйте моделі супервізії (підтримуюча, освітня, управлінська). Виявіть типові професійні труднощі та етичні дилеми, з якими стикаються конфліктологи. Розробіть структуру супервізійної сесії та рекомендації для ефективної супервізійної практики.

Методичні рекомендації: Використовуйте моделі супервізії з психотерапії. Проведіть інтерв'ю з досвідченими конфліктологами. Проаналізуйте феномени перенесення та контрперенесення. Створіть етичні гайдлайни для супервізорів.

Завдання 40: Оцінка ефективності конфлікт-менеджменту

Розробіть систему комплексної оцінки ефективності управління конфліктами в організації. Визначте кількісні показники (частота конфліктів, швидкість врегулювання, витрати на конфлікти) та якісні показники (задоволеність учасників, якість відносин, організаційний клімат). Створіть інструментарій для збору даних (опитувальники, інтерв'ю, аналіз документів). Розробіть систему моніторингу конфліктності для регулярного відстеження.

Методичні рекомендації: Використовуйте концепції організаційної діагностики. Розробіть збалансовану систему показників. Включіть короткострокові та довгострокові ефекти. Створіть дашборд для візуалізації результатів.

ТЕМА 9: ТЕХНОЛОГІЇ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ

Завдання 41: Гарвардський метод переговорів у практиці

Проведіть аналіз застосування принципів гарвардського методу переговорів (Переговори без поразки) у реальних конфліктних ситуаціях. Зберіть кейси успішних та неуспішних переговорів. Проаналізуйте, які з чотирьох принципів (розділення людей і проблем, фокус на інтересах, генерування варіантів, об'єктивні критерії) застосовувалися. Виявіть обмеження

методу. Розробіть тренінговий модуль для навчання принципам гарвардських переговорів.

Методичні рекомендації: Вивчіть оригінальні роботи Роджера Фішера (Roger Fisher) та Вільяма Юрі (William Ury). Проаналізуйте відео переговорів. Розробіть симуляції для тренування. Включіть культурні адаптації методу.

Завдання 42: Відновне правосуддя

Дослідіть принципи та практики відновного правосуддя як альтернативного підходу до вирішення кримінальних та інших правопорушень. Проаналізуйте досвід країн, де відновне правосуддя інтегроване в правову систему (Нова Зеландія, Канада, скандинавські країни). Вивчіть процедури Медіація «потерпілий - правопорушник», сімейні групові конференції, кола правосуддя. Розробіть рекомендації щодо впровадження елементів відновного правосуддя в Україні.

Методичні рекомендації: Використовуйте філософію відновного правосуддя Говарда Зера (Howard Zehr) та Джона Брейтвейта (John Braithwaite). Проаналізуйте емпіричні дослідження ефективності. Розгляньте юридичні аспекти впровадження. Включіть голоси жертв та порушників.

Завдання 43: Омбудсмен як інститут

Дослідіть роль омбудсмена у вирішенні конфліктів у різних контекстах (урядовий омбудсмен, корпоративний, університетський, медіа-омбудсмен). Проаналізуйте функції, повноваження, обмеження інституту омбудсмена. Вивчіть кейси ефективних втручань омбудсмена у конфліктні ситуації. Розробіть модель корпоративного омбудсмена для організацій з рекомендаціями щодо впровадження.

Методичні рекомендації: Вивчіть історію інституту омбудсмена. Проаналізуйте законодавство різних країн. Проведіть інтерв'ю з практикуючими омбудсменами. Розробіть посадову інструкцію та процедури роботи.

Завдання 44: Арбітраж vs медіація

Проведіть порівняльний аналіз арбітражу та медіації як методів альтернативного вирішення спорів. Виявіть переваги та недоліки кожного методу. Визначте, для яких типів конфліктів більше підходить арбітраж, а для яких - медіація. Дослідіть гібридні форми. Розробіть алгоритм вибору найбільш підходящого методу АВС для конкретної конфліктної ситуації.

Методичні рекомендації: Використовуйте юридичну літературу про АВС. Проаналізуйте судову практику та арбітражні рішення. Розгляньте економічні аспекти (час, вартість). Створіть дерево прийняття рішення для вибору методу.

Завдання 45: Консенсусні технології у демократії

Дослідіть використання консенсусних технологій прийняття рішень у демократичних процесах (дорадча демократія, партисипативне бюджетування, громадянські асамблеї). Проаналізуйте, як досягається консенсус у великих та різноманітних групах. Виявіть умови, за яких консенсусні методи працюють ефективно. Розробіть процедуру консенсусного прийняття рішення для місцевої громади з конкретними інструкціями для фасилітаторів.

Методичні рекомендації: Вивчіть теорію деліберативної демократії. Проаналізуйте міжнародні кейси (Процес конституційної реформи Ірландії,

Громадянська асамблея Ірландії). Розробіть покрокову процедуру. Включіть цифрові платформи для масової участі.

ТЕМА 10: МЕДІАЦІЯ: ПРИНЦИПИ, ПРОЦЕДУРИ, ТЕХНОЛОГІЇ

Завдання 46: Медіація у шкільному середовищі

Розробіть програму впровадження шкільної медіації для вирішення конфліктів між учнями. Створіть модель Медіації однолітків, де навчені учні-медіатори допомагають ровесникам вирішувати конфлікти. Розробіть навчальну програму для учнів-медіаторів, процедури медіації, адаптовані до шкільного контексту. Проаналізуйте потенційні переваги (розвиток соціальних навичок, зменшення булінгу) та виклики впровадження.

Методичні рекомендації: Вивчіть міжнародний досвід шкільної медіації. Адаптуйте медіаційні процедури до вікових особливостей. Розробіть навчальні матеріали для дітей. Включіть батьків та вчителів у процес.

Завдання 47: Онлайн-медіація

Дослідіть специфіку проведення медіації в онлайн-форматі. Проаналізуйте переваги (доступність, зручність) та обмеження (відсутність невербальних сигналів, технічні проблеми) онлайн-медіації. Розробіть протокол проведення онлайн-медіаційної сесії з урахуванням технічних, психологічних та етичних аспектів. Створіть чек-лист технічної підготовки та рекомендації для медіатора щодо управління онлайн-процесом.

Методичні рекомендації: Використовуйте досвід пандемійного періоду. Проаналізуйте різні платформи (Zoom, Teams, спеціалізовані медіаційні платформи). Розробіть техніки компенсації відсутності фізичної присутності. Включіть кіберетику та конфіденційність.

Завдання 48: Медіація у міжкультурних конфліктах

Дослідіть особливості медіації у конфліктах між представниками різних культур. Проаналізуйте, як культурні відмінності впливають на медіаційний процес (сприйняття ролі медіатора, комунікативні стилі, значення часу, ієрархії, обличчя). Розробіть модель культурно-чутливої медіації. Створіть рекомендації для медіаторів, що працюють з міжкультурними конфліктами.

Методичні рекомендації: Використовуйте концепції міжкультурної комунікації. Проаналізуйте кейси міжкультурних конфліктів. Включіть роль перекладача у медіації. Розробіть культурний протокол для медіаторів.

Завдання 49: Трансформативна медіація

Дослідіть трансформативну модель медіації Роберта А. Баруха Буша (Robert A. Baruch Bush) та Джозефа П. Фолджера (Joseph P. Folger) як альтернативу проблемно-орієнтованому підходу. Проаналізуйте, як трансформативна медіація фокусується на розширення прав і можливостей та визнання замість досягнення угоди. Вивчіть кейси застосування трансформативної медіації. Порівняйте з іншими моделями (фасилітативна, евалюативна). Розробіть тренінговий модуль для навчання трансформативній медіації.

Методичні рекомендації: Вивчіть оригінальні роботи Роберта А. Баруха Буша (Robert A. Baruch Bush) та Джозефа П. Фолджера (Joseph P. Folger). Проаналізуйте філософські основи підходу. Розробіть практичні вправи для тренінгу. Включіть критику та дебати навколо моделі.

Завдання 50: Медіація та психологічна травма

Дослідіть, як медіатор має працювати з учасниками, які пережили психологічну травму (жертви насильства, посттравматичний стрес, травма війни). Проаналізуйте, чи завжди медіація підходить для травмованих осіб. Виявіть ознаки травми, які медіатор має розпізнавати. Розробіть травма-інформований підхід до медіації з конкретними техніками забезпечення безпеки, підтримки та етичної практики. Визначте, коли краще направити до психотерапевта.

Методичні рекомендації: Вивчіть теорію психологічної травми. Використовуйте принципи допомоги, що враховує травми. Проаналізуйте кейси медіації з травмованими особами. Розробіть протокол оцінки придатності медіації. Включіть техніки стабілізації та заземлення.

Питання для підсумкового контролю

1. Психологія конфлікту як наука.
2. Становлення психології конфлікту як науки.
3. Предмет та методологічні принципи психології конфлікту.
4. Основні завдання та функції психології конфлікту.
5. Методи психології конфлікту.
6. Зв'язок психології конфлікту з іншими науками.
7. Історичний розвиток конфліктологічних ідей.
8. Еволюція поглядів на конфлікт у науковій думці.
9. Осмислення явищ конфліктного характеру в працях Платона і Аристотеля.
10. Соціально-біологічна парадигма причин конфліктів (К. Лоренц).
11. Психоаналітичні вчення щодо пояснення соціальних конфліктів.
12. Соціально-психологічна парадигма причин конфліктів.
13. Сутність та структура конфлікту.
14. Основні теоретико-методологічні підходи до визначення поняття і типології конфліктів.
15. Структура і функції конфлікту.
16. Причини виникнення конфліктів.
17. Суперечність і конфлікт як атрибути соціальної реальності.
18. Місце й роль конфлікту у функціонуванні суспільства.
19. Соціальні сфери конфліктної взаємодії.
20. Динаміка конфлікту.
21. Стадії розгортання конфліктів.
22. Передконфліктна стадія конфлікту.
23. Конфліктна стадія розвитку конфлікту.
24. Післяконфліктна стадія конфлікту.
25. Особливості розгортання конфліктів.
26. Ознаки прихованого конфлікту та методи його діагностики.
27. Фактори ескалації конфлікту.
28. Помилки в управлінні конфліктом.
29. Основні стратегії конфліктної поведінки.
30. Тактики поведінки в конфлікті.
31. Вибір оптимальних стратегій конфліктної поведінки.
32. Критерії ефективності вибору стратегії поведінки в конфлікті.
33. Ефективні тактики поведінки керівника в конфліктних ситуаціях.
34. Основні принципи конфліктного протиборства.
35. Соціально-психологічні особливості агресії та сварки.
36. Види конфліктів та їх особливості.
37. Внутрішньоособистісні конфлікти.
38. Поняття внутрішньоособистісного конфлікту.
39. Основні види внутрішньоособистісних конфліктів.
40. Наслідки внутрішньоособистісних конфліктів.
41. Внутрішньоособистісний конфлікт та адиктивна поведінка.
42. Внутрішньоособистісний конфлікт і суїцидальна поведінка.
43. Психологія внутрішньоособистісного конфлікту та механізми його врегулювання.
44. Психологічні умови розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів.
45. Фактори конструктивного вирішення внутрішньоособистісних конфліктів.
46. Способи подолання внутрішньоособистісних конфліктів.
47. Керування внутрішньоособистісними конфліктами.
48. Механізми подолання внутрішньоособистісних конфліктів.

49. Міжособистісні та сімейні конфлікти.
50. Поняття міжособистісного конфлікту.
51. Динаміка міжособистісного конфлікту, методи його врегулювання і вирішення.
52. Психодіагностика міжособистісних конфліктів.
53. Специфіка сімейного конфлікту.
54. Особливості конфліктів між батьками і дітьми.
55. Організаційні та трудові конфлікти.
56. Соціально-психологічна характеристика конфлікту в організації.
57. Управління конфліктом в організації.
58. Специфіка трудового конфлікту.
59. Класифікація трудових конфліктів.
60. Аналіз конфлікту за допомогою методу картографії Х. Корнеліуса та Ш. Фейра.
61. Міжгрупові конфлікти та їх особливості.
62. Етнічні та міжнаціональні конфлікти.
63. Політичні конфлікти в сучасному суспільстві.
64. Інформаційні та структурні конфлікти.
65. Теоретичні основи управління конфліктом.
66. Теорія і практика управління конфліктом.
67. Стратегії протидії і врегулювання конфлікту.
68. Тактики врегулювання конфлікту.
69. Алгоритм управління конфліктом.
70. Психологічні регулятори конфлікту.
71. Способи управління конфліктом на відкритій стадії.
72. Технології врегулювання конфліктів.
73. Класифікація технологій врегулювання конфліктів.
74. Основні підходи до управління конфліктами.
75. Психологічні аспекти врегулювання конфліктів.
76. Консенсус як технологія врегулювання конфліктів.
77. Юридичні способи врегулювання конфліктів.
78. Сучасні технології врегулювання організаційних конфліктів.
79. Медіація як ефективний спосіб вирішення трудових конфліктів.
80. Принципи і тактики посередництва.
81. Функції медіатора і стадії медіації.
82. Технології і техніки медіації на різних етапах вирішення конфліктів та їх ефективність.
83. Психологічні методи управління конфліктами в організації.
84. Роль керівника у вирішенні організаційних конфліктів.
85. Картографія конфлікту як метод його аналізу та врегулювання.
86. Переговори як засіб вирішення конфліктів.
87. Поняття та сутність переговорів.
88. Процес переговорів.
89. Стратегії та тактики переговорів.
90. Психологічні особливості ведення переговорів для подолання конфлікту.
91. Вплив особистісних характеристик на конфліктну поведінку.
92. Гендерні відмінності в сприйнятті та вирішенні конфліктів.
93. Культурні фактори в міжособистісних конфліктах.
94. Емоційний інтелект як фактор ефективного управління конфліктом.
95. Профілактика конфліктів у різних сферах життєдіяльності.
96. Асертивна поведінка як спосіб попередження конфліктів.

97. Комунікативні бар’єри у виникненні конфліктів.
98. Маніпуляції в конфліктних ситуаціях та протидія їм.
99. Соціальні ролі учасників конфліктної взаємодії.
100. Конфліктологічна компетентність особистості.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Нормативно-правові акти

1.Про медіацію : Закон України від 16 листопада 2021 року № 1875-IX. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2022. № 7. Ст. 51. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-IX#Text

2. Державний стандарт соціальної послуги медіації : затверджено Наказом Міністерства соціальної політики України від 03.06.2024 № 269-Н. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1160-24#Text

3. Про запровадження та реалізацію пілотного проєкту щодо імплементації міжнародних стандартів правосуддя, дружнього до дитини, у практичну діяльність : Наказ Генерального прокурора, Міністерства внутрішніх справ України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціальної політики від 01.06.2023 № 150/445/2077/5/187. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0150905-23#n19

4. Про реалізацію пілотного проєкту «Програма відновного правосуддя за участю неповнолітніх, які є підозрюваними, обвинуваченими у вчиненні кримінального правопорушення» : Наказ Міністерства юстиції України, Міністерства внутрішніх справ України та Офісу Генерального прокурора від 22 липня 2024 року № 2176/5/501/176. URL: https://ips.ligazakon.net/document/re42461

5. Кодекс професійної етики медіатора : затверджено рішенням Загальних зборів ГО «Національна асоціація медіаторів України» від 19 лютого 2022 р., протокол № 1/2022.

Основна

1.Адвокат та медіація / кол. авт. ; упорядники М. Саєнко, Л. Романадзе, В. Ситюк. Харків : ФАКТОР-МЕДІА, 2022. 112 с.

2. Альтернативне вирішення спорів : підручник / за заг. ред. Ю. Д. Притики. Київ : ВД «Дакор», 2021. 436 с.

3. Альтернативне вирішення цивільно-правових спорів : навч.-метод. посіб. / Н. Голубєва, С. Сулейманова, І. Бут, О. Полуніна ; Нац. ун-т «Одес. юрид. академія». Одеса : Фенікс, 2023. 134 с.

4. Бізнес-переговори та посередництво : психологічний аспект : навч. посіб. / М. Ю. Заушнікова, Р. А. Калениченко, А. С. Коханець ; Держ. податковий ун-т ; Києв. нац. ун-т буд-ва і архіт. Ірпінь : Державний податковий університет, 2024. 195 с.

5. Ващенко І. В., Кляп М. І. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Київ : В-во «Знання», 2013. 407 с.

6. Великий В. М. Конфліктологія : навч. посіб. Херсон : Видавництво Чуєв С. М., 2006. 340 с.

7. Величко О., Янковська Т. Управління конфліктами та стресом : посіб. для працівників апарату суду. Київ, 2010. 192 с.

8. Вирішую конфлікти та будую мир навколо себе. Базові навички медіації однолітків : навч.-метод. посіб. / Андрєєнкова В. Л., Левченко К. Б., Матвійчук М. М., Дацко О. В. Київ : ФОП Нічога С. О., 2020. 200 с.

9. Гаврилюк Р. О., Пацурківський П. С. Медіація як цінність : монографія. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2023. 466 с.

10. Герасіна Л. М., Требін М. П., Сахань О. М., Воднік В. Д. Конфліктологія : загальна та юридична : підручник / за заг. ред. Л. М. Герасіної. Харків : Право, 2021. 224 с.

11. Глазл Ф. Конфлікт-менеджмент : довідник для керівників та консультантів / пер. з англ. за ред. Т. Білик. Київ : Адеф-Україна, 2020. 528 с.

12. Грабовська С. Л. Психологія примирення : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 294 с.

13. Долинська Л. В., Матяш-Заяць Л. П. Психологія конфлікту : навч. посіб. Київ : Каравела, 2023. 304 с.

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

15. Завацька Н. Є., Жигаренко І. Є., Чуловський В. Е. Внутрішні конфлікти особистості в юнацькому віці та її соціальна компетентність : монографія / за ред. Н. Є. Завацької ; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. Сєвєродонецьк : СНУ ім. В. Даля, 2017. 220 с.

16. Захарчин Г. М., Винничук Р. О. Управління конфліктами : навч. посіб. 2-ге вид., допов. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2019. 191 с.

17. Конфліктологія і психологія управління : навч. посіб. / Р. А. Калениченко, А. С. Коханець. Київ : Компринт, 2021. 167 с.

18. Конфліктологія та медіація : навч. посіб. / уклад. В. І. Докаш ; Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : ЧНУ : Рута, 2018. 247 с.

19. Коулман П. Т., Ферґюсон Р. Результативний конфлікт. Невзгода – це сила, що працює на вас / пер. з англ. Інни Софієнко. Київ : Наш Формат, 2016. 313 с.

20. Леко Б., Чуйко Г. Медіація : підручник. Чернівці : Книги – ХХІ, 2011. 464 с.

21. Лефтеров В. О., Ігнатьєва І. І., Цуркан О. В. Психологія конфлікту : навч.-метод. посіб. Одеса : Фенікс, 2019. 34 с.

22. Мазаракі Н. А. Медіація в Україні : теорія та практика : монографія. Київ : Інститут законодавства ВР України, 2019. 276 с.

23. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія : навч.-метод. посіб. Львів : Вид-во «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2018. 76 с.

24. Медіація у відновному правосудді за участю неповнолітніх : навч. посіб. / Н. Крестовська, К. Стриєк, І. Федорич ; за заг. ред. О. Калашник. Київ, 2024. 142 с.

25. Медіація у професійній діяльності юриста : підручник / за ред. Л. Романадзе, Н. Крестовської, Н. Мазаракі. Одеса : Екологія, 2024. 543 с.

26. Мистецтво ведення переговорів: навч. посіб. / укладачі: А. Є. Адамович, О. М. Максимець; ТДАТУ. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2021. 264 с.

27. Міжнародні переговори та конфліктологія : навч.-метод. посіб. / уклад. К. Ю. Величко. Харків : ДБТУ, 2024. 112 с.

28. Партико Н. В. Психологія конфліктів. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 132 с.

29. Петрінко В. С. Конфліктологія : курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці : навч. посіб. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.

30. Свидрук І. І., Миронов Ю. Б. Психологія управління та конфліктологія : підручник. Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2017. 320 с.

31. Сивогракова З. А., Алєксєєнко Н. В. Психологія конфліктів. Соціально-психологічний вимір управління конфліктами : конспект лекції. Харків : УкрДУЗТ, 2020. 52 с.

32. Сучасний конфлікт-менеджмент : монографія / І. В. Барабанов, Т. Є. Андрєєва, О. О. Гетьман ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітації. Харків : Панов А. М., 2019. 200 с.

33. Трофименко А. В., Константинова Ю. В. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Маріуполь : МДУ, 2020. 375 с.

34. Фішер Р., Юрі У., Петтон Ю. Шлях до Так. Як вести переговори, не здаючи позицій. Київ : Основи, 2016. 220 с.

35. Цільмак О. М. Методика проведення інтерактивних практичних занять з навчальної дисципліни «Психологія конфлікту» : практикум. Одеса : Фенікс, 2020. 66 с.

36. Цільмак О.М., Лазор К.П. Плани практичних занять з навчальної дисципліни «Психологія конфлікту»: методичні рекомендації. Одеса : НУ «ОЮА», 2020, 47 с.

37. Цільмак О. М., Шмаленко Ю. І., Мілорадова Н. Е., Гарькавець С. О. та ін. Психологія емоцій та почуттів : підручник / за загальною ред. О. М. Цільмак. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2024. 420 с.

38. Цуркан-Сайфуліна Ю. В. Психологія медіації та вирішення конфліктів у правоохоронній діяльності : навч.-метод. посіб. Чернівці, 2025. 99 с.

39. Чанишева Г. І. Соціальний діалог : навч.-метод. посіб. Одеса : Фенікс, 2021. 81 с.

40. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. ЦУЛ, 2021. 168 с.

<u>Допоміжна</u>

1.Альтернативні підходи до розв'язання конфліктів : теорія і практика застосування : посібник / [уклад. : Н. Найдук, І. Сенюта, О. Бік, Х. Терешко]. Львів : ПАІС, 2007. 296 с.

2. Белінська А. І. Основні критерії психологічного профілю медіатора. *Збірник наукових праць КПНУ імені Івана Огієнка Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. Кам'янець-Подільський. 2012. № 17. С. 34–43.

3. Боженко Н. В. Особливості медіації в адміністративному судочинстві : зарубіжний досвід та напрямки удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2024. Вип. 3(86). С. 238–243.

4. Бондаренко Л. О., Прокодянчик С. С. Психологічні засади медіації як посередництва у вирішенні конфліктів. *Особистість, суспільство, війна :* тези доп. учасників міжнар. психолог. форуму. Харків : ХНУВС, 2024. С. 50–53.

5. Василенко Н., Халецький А., Шевчук О. Моделі медіації : практика та механізм публічного управління. *Наукові перспективи*. 2024. № 3(45). С. 140–150. DOI: 10.52058/2708-7530-2024-3(45)-140-150

6. Василів С., Добрянська І. Поняття та основи правового регулювання інституту медіації : український та зарубіжний досвід. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : «Юридичні науки»*. 2023. Т. 10. № 4(40). С. 437–442. DOI: 10.23939/law2023.40.437

7. Ващенко О. Соціально-психологічні чинники подружніх конфліктів в умовах війни. *Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. Сер. Соціальні та поведінкові науки*. 2024. № 28(57). С. 27–43.

8. Громадянське суспільство у процесі вирішення конфліктів : досвід ЄС для України : навч. посіб. / за заг. ред. О. В. Шершньової. Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2025. 130 с.

9. Євтушенко О. Н. Конфліктологія в державному управлінні : навч. посіб. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2025. 84 с.

10. Завгородня Ю. В. Політична конфліктологія : навч.-метод. посіб. Одеса : Фенікс, 2023. 63 с.

11. Іванов А. М., Титов М. С., Кшевінська К. О. Медіація як альтернативний спосіб вирішення спорів. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. Вип. 2. С. 143–145. DOI: 10.32782/2524-0374/2023-2/31

12. Конфліктологія / укладачі : М. В. Примуш, М. В. Дубель ; ДонНУ імені Василя Стуса. 2023. 48 с.

13. Корнута Л. М. Щодо питання впровадження медіації в публічній службі. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 4. С. 69–75.

14. Кошова І. В. Практична психологія конфлікту : лабораторний практикум. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2017. 126 с.

15. Крестовська Н. Медіація в міжнародних конфліктах Середньовіччя та Модерної доби. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 10. С. 324–331.

16. Куліченко В. В., Сіньковська Т. В. Філософія конфлікту : наукове розуміння причин російської агресії. *Перспективи : соціально-політичний журнал*. 2024. № 2. С. 143–150.

17. Лопушинський І. П., Ковальська Н. М., Демченко В. М. Медіація як засіб вирішення суперечок в публічному управлінні : гуманістичний аспект. *Вісник ХНТУ. Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 1(80). С. 110–119.

18. Медіація як альтернативний спосіб вирішення спорів : вітчизняний та зарубіжний досвід : монографія / В. Б. Бачук, Т. В. Водоп'ян, В. Д. Гвоздецький, В. І. Гришко [та 18 інших]. Львів ; Рівне : Видавництво «Новий Світ-2000», 2021. 171 с.

19. Медіація. UA : нові підходи та інструменти менеджменту конфліктів у сучасних умовах : колективна монографія / за ред. О. А. Сєдашової, О. М. Карпової. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2022. 187 с.

20. Ненасильницька комунікація у соціальних конфліктах. Відновні діалоги : методичний посібник / за ред. І. Брунової-Калісецької, Д. Дюкшерера, В. Каневської, Т. Конрад. Київ : Видавець Захаренко В., 2015. 80 с.

21. Нестор Н. В. Запровадження медіації в кримінальному процесі України : проблеми теорії та практики : монографія. Київ : Алерта, 2018. 182 с.

22. Нор В. Т., Мазур М. Р. та ін. Переговори і медіація у кримінальному провадженні : навч. посіб. Електрон. вид. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 328 с.

23. Омельченко В. В. Соціальна психологія та конфліктологія : навч. посіб. Ч. 2 : Конфліктологія. Харків : ХНУРЕ, 2020. 63 с.

24. Профілактики та вирішення конфліктів у сім'ях військовослужбовців : методичний посібник. Київ : НДЦ ГП ЗС України, 2023. 115 с.

25. Психологія міжгрупової взаємодії у вимірах війни і миру : навч. посіб. / [Л. Г. Чорна, П. П. Горностай, В. І. Вус, О. Л. Коробанова, О. Т. Плетка] ; за ред. Л. Г. Чорної. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2023. 118 с.

26. Романадзе Л. Д. Еволюція цивільного судочинства та медіації : зарубіжний досвід. *Зовнішня торгівля : економіка, фінанси, право*. 2020. № 1. С. 23–31.

27. Соціальний конфлікт : інноваційні комунікативні технології врегулювання : практичний посіб. / [Г. М. Бевз, І. В. Петренко, А. І. Гусєв та ін.]. 2020. 144 с.

28. Тронько О. О. Міжнародний військовий конфлікт : теоретичні підходи до вивчення та застосовуване до нього право. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2024. № 1. С. 363–376.

29. Управління конфліктами для потреб публічної служби : посіб. і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д. ; за заг. ред. Д. Проценко. Київ : Ваіте, 2021. 224 с. URL: https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/521680

30. Цільмак А. Н. Класифікація стилів дезадаптаційної поведінки аутсайдерів. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Психологія*. 2013. Т. 18. Вип. 24. С. 248–258.

31.Цільмак А. Н. Теоретичні основи соціальних установок. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Психологія*. 2012. Т. 17. Вип. 8(20). С. 183–189.

32. Цільмак О. М. Методи корекції невпевненості у собі. *Наука і освіта*. 2011. № 10/CVI (Психологія). С. 72–75.

33. Цільмак О. М. Професійно важливі характеристики, які обумовлюють та детермінують емоційний нейтралітет медіатора. *Медіація в судовій, правоохоронній та правозахисній системах* : матеріали міжн. наук.-практ. конф. (30–31 травня 2019 р.) / Одеський державний університет внутрішніх справ. Одеса, 2019. С. 234–237.

34. Цільмак О. М., Пімкіна Т. В. Поняття, види, компоненти та структура комунікативної компетентності. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2009. № 3. С. 240–242.

35. Шмаленко Ю. Етичні аспекти онлайн-медіації. *Конфлікти, війни та соціальні трансформації епохи модерну : теорія, історія, сьогодення* : матеріали XI Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Київ, 12–13 червня 2023 р.) / за заг. ред. П. В. Федорченко-Кутуєва. Київ : Університетська книга, 2023. С. 134–136.

36. Шмаленко Ю. Застосування посередництва у практиці мирного врегулювання політичних конфліктів. *Людина має право: соціально-гуманітарний дискурс у контексті реформаційних процесів в Україні:* матеріали круглого столу, м. Одеса, 19 лист. 2019 р, 2019. С.118-123.

37. Шмаленко Ю. І. Ефективні комунікативні стратегії в конфліктних ситуаціях. *Особистість та суспільство в цифрову еру : психологічний вимір :* матеріали IV міжнарод. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 21 червня 2024 року) / за заг. ред. проф. Аракеляна М. Р. Одеса : Національний університет «Одеська юридична академія», 2024. С. 208–212.

38. Шмаленко Ю. І., Єфтєні Н. М. Вплив політичних конфліктів на цінності та ідентичність громадян України. *Габітус*. 2024. № 62. С. 224–229. DOI: 10.32782/2663-5208.2024.62.40

39. Шмаленко Ю. Медіація як ключовий інструмент соціальної стабільності: діяльність та вплив на сучасне суспільство. *Поліцейська медіація як інструмент захисту прав та інтересів громадян*: матеріали III Міжнародної наук.-практ. конф. (Одеса, 20 вересня 2023 р.) / за заг. ред. Л.Г.Матвєєвої. Одеса, ОДУВС. 2023. С.115-116.

40. Шмаленко Ю. Особливості правового регулювання медіації в Україні. *Людина має право: соціально-гуманітарний дискурс у контексті реформаційних процесів в Україні:* матеріали круглого столу, м. Одеса, 19 лист. 2020 р, 2020. С.118-123.

41.Шмаленко Ю., Анісімович-Шевчук О., Матвієнків С. Вплив російсько-української війни на переосмислення моделі нейтралітету Швейцарії. *Вісник Прикарпатського університету. Серія : Політологія*. 2024. Вип. 18. С. 361–369. DOI: 10.32782/2312-1815/2024-18-36

42. Шмаленко Ю., Єнін М., Мельник Л. Інституціоналізація медіації в Україні : ключові етапи, сучасний стан та перспективи. *Соціологічні студії.* 2023. № 2(23). С. 6–12. DOI: 10.29038/2306-3971-2023-02-11-11

43. Шмаленко Ю.І. Досвід впровадження медіації в Одеському державному університеті внутрішніх справ. *Поліцейська медіація як інструмент захисту прав та інтересів громадян:* матеріали Міжнар. наук.конф., м.Одеса, 4 червня 2021 р. Одеса: ОДУВС, 2021. С.96-100.

44. Шмаленко Ю.І. Ефективні комунікативні стратегії в конфліктних ситуаціях. *Особистість та суспільство в цифрову еру: психологічний вимір* : матеріали IV міжнарод. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 21 червня 2024 року) / за заг. ред. проф. Аракеляна М.Р. Одеса : Національний університет «Одеська юридична академія», 2024. С.208-212.

45. Шмаленко Ю.І. Конфліктологічна компетентність як базовий компонент професійної підготовки юридичного психолога. *Сучасна юридична психологія: виклики та перспективи* : збірник матеріалів Круглого столу, присвяченого Міжнародному дню толерантності (м. Одеса, 15 листопада 2024 р.) / за заг. ред. М. Р. Аракеляна. Одеса : Видавництво «Юридика», 2025. С.144-146. DOI: https://doi.org/10.32837/11300.29136

46. Шмаленко Ю.І. Медіація – нова культура діалогу. *Мова і право*: матеріали круглого столу, 07 листопада 2019 р. Одеса. С.48-54.

47. Шмаленко Ю.І. Медіація як інструмент підвищення рівня правової культури. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції*, присвяченої святкуванню 5-річчя заснування наукового журналу «Visegrad Journal on Human Rights»* «Розвиток правової науки: механізми вибору та реалізації пріоритетів» (*місто Сніна, Словацька Республіка, 7–8 червня 2019 р.). С.78-81.*

48. Шмаленко Ю.І. Особливості функціонування інституту медіації у Німеччині. *Медіація як спосіб вирішення приватно- та публічно-правових спорів* Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції *(*ДДУВС*, 30* листопада *2021), Дніпро,* ДДУВС. 2021. *С.343-344*

49. Шмаленко Ю.І. Роль мас-медіа у висвітленні політичних конфліктів. *Інновації та особливості функціонування ЗМІ в демократичному суспільстві:: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції* / упор. Гарматій О.В. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. С.106-108.

50. Шмаленко Ю.І. Світовий досвід захисту прав людини шляхом альтернативних засобів врегулювання суперечок. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Спільні дії військових і правоохоронних органів держави: проблеми та перспективи»* (Одеса, 10-11 вересня 2020 р.) С.299-300.

51.Шмаленко, Ю. Етичні аспекти онлайн-медіації. *Конфлікти, війни та соціальні трансформації епохи модерну: теорія, історія, сьогодення:* матеріали XI Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Київ, 12–13 червня 2023 р.) / за заг. ред. П. В. Федорченко-Кутуєва. Київ, Університетська книга. 2023. С.134-136.

52. Шмаленко, Ю. Запровадження інституту медіації в діяльності юридичних клінік. *Роль та місце правоохоронних органів у розбудові демократичної правової держави*: матеріали XII міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., (м. Одеса, 26 березня 2020 р.) Одеса: ОДУВС. 2020. С.101-102.

53. Шмаленко, Ю. Неупередженість та незалежність як принципи медіації. *Медіація в судовій, правоохоронній та правозахисній системах:*

матеріали міжн. наук.-практ. конф., (м. Одеса, 30-31 травня 2019 р.) Одеса: ОДУВС. 2019. С.245-247.

54. Яремко О., Фаградян Г. Психологічні аспекти переговорів як професійної діяльності. Матеріали ІІ МНПК. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. С. 337–338.

55. Bright S. The Conflict Mapping Chart. URL: https://www.in-mediation.eu/wp-content/uploads/file/Conflict

56. Ekman P. Facial expression. In: Nonverbal behavior and communication / A. Siegman and S. Feldstein (eds.). New Jersey : Lawrence Erlbaum Association, 1977. P. 97–116. URL: https://www.paulekman.com/wp-content/uploads/2013/07/Facial-Expression.pdf

57.Herasymiuk K., Martselyak O. V., Kirichenko Y. N., Zhmur N. V., Shmalenko I. I. Principles of integrity and good governance in Public administration. International Journal of Management (IJM). 2020. Vol. 11. Issue 4. P. 616–626. URL: https://iaeme.com/Home/article_id/IJM_11_04_052

58. Izard C. E. Human emotions. New York : Springer, 1977. 499 p. URL: https://archive.org/details/humanemotions0000unse

59. Matvieieva L., Baltadzhy P., Shmalenko I., Yeftieni N., Ivanchenko O. Legal protection of vulnerable population groups : practice of the European Court of Human Rights. Political Issues. 2021. Vol. 39. No. 68. P. 136–152. DOI: 10.51249/gei.v2i01.128

60. Mulu F., Chungo D. Emotions in Negotiation and Mediation : Strategies for Managing Emotional Dynamics. International Journal of Research and Innovation in Social Science. 2023. Vol. 7. No. 5. P. 1732–1741.

61.Sandole D. J. D. Comprehensive Mapping of Conflict and Conflict Resolution : A Three Pillar Approach. Peace and Conflict Studies. 1998. Vol. 5. No. 2. Article 4. DOI: 10.46743/1082-7307/1998.1389.

62. Shmalenko Iu., Matviienkiv S. Mass media of national minorities as a means of national reconciliation in society. Studia Europaea Gnesnensia. 2022. Vol. 24. P. 29–48. DOI: 10.14746/seg.2022.24.2

63. Shmalenko Iu., Matviienkiv S., Lutsyshyn H., Anisimovych-Shevchuk O., Yeftieni N. The impact of political communication on the value in Ukrainian society during the crisis. Public policy and administration. 2025. Vol. 24. No. 2. P. 385–400. DOI: 10.13165/VPA-25-24-2-16

64. Shmalenko Iu., Mitina O. Social Networks As An Instrument Of Information Warfare. In: Political Technologies of Information War : Domestic and World Aspects : Monograph / Head of the author's team Bulbeniuk S. Kyiv : KNEU, 2024. P. 10–40.

65. Shmalenko Iu., Mitina O., Kudelina O. Genesis and legal regulation of Mediation institute in Ukraine. ASIA LIFE SCIENCES : The Asian International Journal of Life Sciences. 2019. Supplement. Vol. 21. No. 1. P. 1–13.

66. Shmalenko Iu., Yeftieni N., Semenets-Orlova I. Impact of Social Media Influencers on Public Policy and Political Discourse. In: Advances in Social Science, Education and Humanities Research : Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL 2021). 22–23 December 2021 / Editor-in-Chief : Wadim Striełkowski. Kyiv : Atlantis Press, 2021. P. 88–93. DOI: 10.2991/assehr.k.211218.015

67. Wehr P. Conflict Mapping. In: Beyond Intractability / Guy Burgess & Heidi Burgess (eds.). Boulder : Conflict Research Consortium, University of Colorado, 2006. URL: https://www.beyondintractability.org/essay/conflict_mapping/

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Юлія Іванівна Шмаленко
Олена Миколаївна Цільмак
Олена Геннадіївна Погребняк

ПСИХОЛОГІЯ КОНФЛІКТУ
навчально-методичний посібник

Електронне видання

В авторській редакції

Формат *60*x*84/16*. Ум-друк. арк.*20,7*