

## **Тема 1. Предмет, завдання, основні поняття та категорії дисципліни «Конфліктологія».**

**Мета:** довести значущість даної теми, з'ясувати сутність науки конфліктологія, її предмет, завдання, місце, основні галузі, методи дослідження.

**Основні поняття і терміни:** конфліктологія як наука, об'єкт конфліктології, предмет конфліктології, методи дослідження конфліктології, конфлікт, попередження конфліктів.

### **План**

1. Об'єкт і предмет конфліктології. Галузі конфліктології.
2. Категорії та закони конфліктології.
3. Методи конфліктології.
4. Поняття конфлікту.
5. Попередження конфліктів.

### **Література:**

1. Гірник А. М. Основи конфліктології: навч. посібник. К.: Києво-Могилянська академія, 2010. 222 с.
2. Конфліктологія: навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. Х.: Право, 2012. С.5-13.
3. Конфліктологія: навчальний посібник / Г. В. Гребеньков [та ін.] ; ред. Г. В. Гребеньков. Львів : Магнолія, 2018. 228 с.
4. Негрей М. В., Тужик К.Л. Теорія прийняття рішення: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 271 с.
5. Онуфрієнко Г. С. Риторика: навчальний посібник. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 624 с.
6. Опорний конспект лекцій із дисципліни «Конфліктологія» для студентів денної та заочної форм навчання зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» [Електронний ресурс] / укладачі: О. В. Головка, Н. О. Лисак, Н. В. Петренко. Електрон. дані. Х. : ХДУХТ, 2018. С5-12.
7. Пірен М. І. Конфліктологія: підручник. К. : МАУП, 2007. 360 с.
8. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
9. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 175 с.

### **1. Об'єкт і предмет конфліктології**

В історії розвитку людства конфлікти як форма прояву життєвої боротьби були явищем досить частим та звичним, майже повсякденним. З плином часу змінювалися умови життя – що вело до змін конфліктів, відрізнялися його наслідки. Ідеї боротьби і досягнення згоди та пошук шляхів безконфліктного спілкування залишалися розкиданими по різних галузях: філософії, історії, біології, медицині, юридичних та військових науках, психології. Психологи А. Анцупова та А. Шипілова встановили, що проблемою конфліктів займаються близько 11 окремих фундаментальних наук. Дисципліна «Конфліктологія» покликана внести ясність у різноманіття поглядів на проблему конфлікту.

**Конфліктологія** – наука, яка об'єднує теоретичні, методологічні та методичні підходи до опису, вивчення й розвитку практики роботи з конфліктними явищами, що виникають у різноманітних сферах людської взаємодії.

Конфліктологія виникла на ґрунті інших наук, а саме: філософії, соціології, психології, політології, педагогіки, правознавства тощо.

**Об'єктом конфліктології** вважається комплексне вивчення конфлікту загалом.

**Предметом конфліктології** є загальні закономірності виникнення, розвитку та вирішення конфліктів, а також основні принципи, засоби та прийоми управління ними.

У конфліктології сьогодення сформувалися певні **галузі**:

- загальна конфліктологія (вимір ступеня розвитку конфлікту, можливі шляхи цілеспрямованого впливу на конфліктну ситуацію);
- спеціальна конфліктологія (психологічна, вікова, гендерна, виробнича, педагогічна, спортивна, військова, міжнародна та ін.).

**Функції конфліктології**: пізнавальна, практично-прикладна, профілактична та прогностична.

*Пізнавальна функція конфліктології* виявляється в тому, що кожен з учасників конфлікту має користь, отримуючи конфліктологічні знання. Так, підприємець отримує відомості про те, як розвивається конкуренція в умовах ринку, профспілковий діяч дізнається про методи захисту інтересів своєї професійної групи. Політичний діяч і юрист отримують відомості про прецеденти, які для представників цих видів діяльності мають особливе значення.

*Практично-прикладна функція конфліктології* визначається тим, що знання, які дає ця наука, дозволяють виробляти оптимальні стратегії поведінки в конфлікті, які спрями б його запобіганням чи зводили до мінімуму негативні наслідки.

*Профілактична функція конфліктології* проявляється подвійно. Конфліктологія займається просвітництвом, формуючи в людей потребу в толерантному ставленні одне до одного. Це завдання вважають особливо важливим у пострадянських країнах, де в масовій свідомості тривалий час переважали настанови на боротьбу. Згадайте навіть газетні публікації радянської доби – боротьба за хліб, врожай, підвищення продуктивності праці, успішність, за право установи чи організації носити ім'я видатної особи. Завжди і всюди – боротьба. У наш час стає актуальним формування консенсусної свідомості, забезпечення її переваг у нашому менталітеті.

*Прогностична функція конфліктології* органічно пов'язана з попередніми. Прогнозування конфліктів дозволяє підготуватися до них, а отже, зробити їх менш гострими та тривалими.

## **2. Категорії та закони конфліктології**

Найважливішим елементом апарату науки конфліктології є її базові *категорії та поняття, до системи яких слід віднести: конфлікт, суперечність, боротьбу, зіткнення, протилежність, протистояння, заперечення, дихотомію, дилему, девіацію, антиномію, дезінтеграцію, аномію, компроміс та ін.*

**Конфлікт** – означає зіткнення, серйозну розбіжність, суперечку, спір (за С. Ожеговим). Методологія науки надає йому чимало істотних визначень: конфлікт – це зіткнення протилежних або несумісних інтересів, дій, поглядів і цілей окремих осіб, соціальних груп чи спільнот, політичних партій, організацій, держав, різних

соціальних (політичних, економічних) систем (соціополітична інтерпретація); це найбільш гострий спосіб розв'язання суперечностей, які виникають у процесі соціальної взаємодії, що полягає у протидії між суб'єктами конфлікту та зазвичай супроводжується негативними емоціями (соціопсихологічна інтерпретація).

*Протилежність конфлікту* – це мир, єдність, консенсус, згода, згуртованість, співробітництво, інтеграція; ці категорії використовуються конфліктологією, щоб відображати бажані перспективи пост конфліктної взаємодії.

**«Суперечність»** – внутрішнє джерело будь-якого розвитку, але не поступового, а скоріш парадоксального – за наявності внутрішнього протиріччя як джерела руху.

Категорія **«антагонізм»** характеризує форму і характер суспільних протиріч, в яких виявляються боротьба інтересів протилежних суб'єктів, що перебувають у непримиренних (антагоністичних) відносинах, або відповідні соціотенденції.

Одне з важливих понять конфліктології – **«структура конфлікту»**, що містить такі елементи (та їх визначення), як предмет і об'єкт, джерело та причини конфлікту, суб'єктів – учасників конфлікту, потреби, інтереси та цілі, якими вони керуються, зміст і характер конфліктної взаємодії.

Поняття **«динаміка конфлікту»**, **«еволюція конфліктів»** походять з теорії еволюції природних і соціальних явищ (макроеволюція людства, антропогенез, онтогенез тварин і рослин, суспільно-історична еволюція).

**«Розв'язання конфлікту»** – процес, який передбачає конструктивне вирішення самими суб'єктами або «третьою стороною» суперечностей завдяки обранню вірної стратегії взаємодії в конфлікті чи застосування ефективних узлагоджувальних засобів.

**«Запобігання конфліктам»** – поняття, що відбиває утворення об'єктивних і суб'єктивних передумов, які сприяють запобіжному вирішенню конфліктних ситуацій різними конструктивними засобами та не припускають початку конфліктного протиборства.

### **Закони конфліктології:**

1. Особливістю загальносоціологічного підходу до аналізу конфліктів є необхідність урахування єдності та взаємодії суб'єктивних і об'єктивних чинників їх виникнення та розвитку.

2. У природі будь-якого соціального конфлікту закладено суперечність, здебільш антагоністичного характеру. але суперечність і конфлікт – це не ідентичні явища, перше з них передуює наступному. Конфлікт є найгострішою формою виявлення протиріч, і хоча не кожна суперечність породжує конфлікти, але природа суперечностей безумовно конфліктогенна.

3. «Конфлікт є зворотним боком будь-якої інтеграції, – за Р. Дарендорфом, – тому він є настільки ж неминучим у суспільстві, як й інтеграція соціальних інститутів».

4. Філософське трактування сутності конфлікту акцентує увагу на тому, що в ньому завжди відбуваються боротьба та взаємовиключення протилежностей, навіть якщо вони є сторонами якоїсь цілісності чи єдності; тут нездоланно здійснюється процес заперечення, який майже завжди приводить до нової якості (перехід від кількісних змін до якісних).

5. У підґрунті конфліктних стосунків завжди присутня боротьба несумісних, антиномічних понять (феноменів): добра і Зла, геніальності та посередності, розуму і чуття, краси та потвори тощо.

6. Гострота конфліктної взаємодії залежить, як зазначав Л. Козер, від того, наскільки «реалістичними» (чи «нереалістичними», ірраціональними) є цілі конфліктуючих сторін. тому найбільш гострими та ірраціональними є релігійні, ідеологічні та деякі етнічні конфлікти.

7. Конфлікт піддається управлінню (регулюванню) за умов його інституціоналізації, формалізації дій сторін, що протистоять одна одній, і за наявності ціннісних передумов (повага до позиції опонентів, настроїв на діалог, лояльність, толерантність).

8. Соціопсихологічний підхід до аналітики конфлікту наголошує: реальна конфліктна протидія суб'єктів може розгортатися лише в таких площинах, як діяльність, поведінка, спілкування, самоаналіз (самооцінка).

9. Політологічний підхід до конфлікту вимагає виявлення в його підвалинах прагнення сторін до влади, її ресурсів, повноваг і прерогатив, що надає влада; і це закономірно, адже владно-політичні інтереси часто присутні у конфліктах, але ретельно приховуються їх учасниками за іншими гаслами.

### **3. Методи конфліктології**

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

Методи діагностики і дослідження конфліктів є ключовою проблемою, вирішення якої забезпечує успішний результат їх дослідження. *Так крім загальних психологічних і соціологічних, часто використовуються лабораторні експерименти, ретроспективні та бланкові методики, тестування.* Лише на прикладі досліджень міжособистісного конфлікту всю літературу з психології конфлікту можна умовно поділити на чотири напрями: організаційний, діяльнісний, мотиваційний та когнітивний. Міжособистісні конфлікти в групі зазвичай вивчаються за допомогою таких методик: спостереження; соціометрія; модульна методика діагностики міжособистісних конфліктів; ретроспективний аналіз конфліктів; вивчення документів (контент-аналіз); різні опитування; експеримент; проєктивні методики тощо.

Підкреслимо значення формально-юридичного підходу і конкретних методів правознавства у дослідженні конфліктологічних проблем. Їх роль полягає у можливості поєднання проблем конфліктів з правовими інститутами і, відповідно, у розгляді конфліктів у реальному зв'язку з діючими правовідносинами, юридичними механізмами і чинним законодавством. Юридичний підхід актуалізує роль та значення правової норми в конфліктології, висвітлює її дуалістичну природу: здатність, по-перше, бути механізмом відображення інтересів конфліктуючих сторін (суб'єктів права) в усталених правовідносинах та, по-друге, діяти як засіб найбільш цивілізованого правового розв'язання соціально-правових конфліктів. Застосування юридичного підходу в сполученні з конфліктологічними методами дозволило глибоко опрацювати міжнародно-правові аспекти конфліктів, проблеми мирного розв'язання міжнародних спорів, конфліктні ситуації в діяльності правоохоронних органів (працівників міліції, досудового слідства), розглянути конфлікти як причину та спосіб злочинної поведінки; здійснити кримінологічне вивчення конфліктних ситуацій у сфері сімейно-побутових відносин, поставити проблему конфлікту норм поведінки,

обґрунтувати конфліктну поведінку в молодіжному середовищі як криміногенний чинник тощо.

#### *Загальна характеристика груп методів конфліктології.*

Розглянемо конкретні методи конфліктології: Спостереження – метод збору первинної соціологічної інформації, заснований на візуальному і слуховому сприйнятті інформації, що вивчається, та подальшій її фіксації. В соціологічній літературі можна зустріти різну класифікацію спостереження. Зокрема, спостереження може бути представлене в таких його різновидах:

- включене (формалізоване) спостереження (спостереження зсередини), коли спостерігач стає повноправним учасником групи, яку він спостерігає. Як характерний приклад включеного спостереження можна вказати дослідження, проведене американським соціологом Н. Андерсеном і викладене ним у книжці «Волоцюги» (1923 р.). Тривалий час Н. Андерсен жив серед безхатченків, спостерігав за їх життям «зсередини» і на основі своїх спостережень видав книгу;

- невключене (неформалізоване) спостереження – це спостереження ззовні, коли дослідник не стає рівноправним учасником спостережної групи. Розрізняють також відкрите спостереження, яке характеризується тим, що членам досліджуваної групи факт спостереження за ними відомий, від групи він не приховується, і спостереження інкогніто, коли члени спостережної групи не підозрюють, що за ними ведеться спостереження.

*Опитування* – метод збору первинної соціологічної інформації шляхом усного (безпосереднього) або опосередкованого через анкету (письмового) спілкування з однією особою чи групою осіб. Опитування, які проводяться в усній формі, називаються інтерв'юванням, де той, хто проводить інтерв'ю, виступає як інтерв'юер, а той, кого питають, у кого беруть інтерв'ю, – респондент. Опитування, які проводяться письмово, з використанням спеціального бланка-анкети, називаються анкетуванням, а той, хто проводить опитування, називається анкетером. Кожен із видів опитування, в свою чергу, має велику кількість різновидів.

*Тестування* (англ. Test – проба, випробовування, дослідження) – дослідження певних психологічних якостей і властивостей особи шляхом використання психологічних тестів. Психологічне тестування використовується при відборі на роботу, в психотерапії і психологічному консультуванні тощо.

*Соціометричний метод* – метод експериментальної прикладної соціології, за допомогою якого вивчають психологічну взаємодію людей в малих групах, колективах і організаціях. Автором даної теорії є австрійсько-американський психолог та соціолог Якоб Морено. Методи соціометрії стали робочими інструментами, які дають інформацію для профілактики і пом'якшення конфліктів, визначення неформальних лідерів, оптимізації соціальнопсихологічного клімату в колективі.

*Аналіз результатів діяльності* – комплексне органічно пов'язане дослідження діяльності організації, установи або їх підрозділів з використанням статистичних, економіко-математичних, облікових та інших способів обробки інформації. Особливостями методу аналізу результатів діяльності є: використання системи показників, які характеризують діяльність організації, установи або їх підрозділів; вивчення факторів та причин їх зміни; виявлення і вимірювання взаємозв'язку між ними.

*Метод експертного інтерв'ю* – особливий різновид опитування, яке передбачає опитування експертів як спеціалістів, які мають глибокі спеціальні знання в галузі предмета дослідження.

*Структурні методи.* До таких методів відносять: роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних механізмів, розробку чи уточнення загальноорганізаційних цілей, створення обґрунтованих систем винагороди. Структурні методи впливають, переважно, на учасників організаційних конфліктів, що виникають через неправильний розподіл функцій, прав і відповідальності, погану організацію праці, несправедливість системи мотивації і стимулювання працівників та ін.

*Метод картографії* – метод аналізу конфлікту, суть якого полягає у послідовному заповненні «карти» конфлікту, розділеної на декілька секторів (в залежності від кількості учасників конфлікту). У центр її заноситься основна проблема, а в розділи – інформація про учасників конфлікту та їхню мету в ньому. Дану методику було розроблено австралійськими вченими Х. Корнеліусом і Ш. Фейром у 1992 році.

*Конкретні методи конфліктології.*

До яких ми можемо віднести *«функціональні та структурно-функціональні» методи, аксіологічний метод, ресурсно-ціннісний метод, біхевіористичний метод, метод факторного аналізу, метод статистичного аналізу, порівняльно-правовий метод, математичний та «ігровий» метод, методи і технології управління конфліктними ситуаціями і та ін.*

Метод вирішення конфлікту за допомогою аналізу інформації, поданої засобами масової комунікації, – це *комп'ютерний контент-аналіз*. Результати, отримані за допомогою цього методу, можна використати як вихідну базу даних чи додатковий аналітичний матеріал у процесі прийняття рішень. Контент-аналіз – це методика з широким спектром застосування. Однак він, можливо, більше, ніж будь-який інший, вимагає ретельного перегляду всіх змінних і постійного моніторингу процесу спостереження. Завдяки йому можна отримати високоінформативні результати, але вони мають інтерпретуватися лише в контексті всіх матеріалів, а не лише контент-аналізу. Справа в тому, що такий аналіз дає обмежений результат, оскільки документи підготовлені зазвичай з позицій тих чи інших груп і установ, тобто мають суб'єктивний характер. До того ж, вони є досить фрагментарними. Арбітражний метод використовується для розв'язання конфліктів на різних соціальних рівнях, мирного врегулювання складних трудових конфліктів, що зайшли у глухий кут. У такому разі аналіз здійснюється незалежними організаціями. Якщо ж сторони не доходять згоди, то у вирішенні конфлікту бере участь незалежна організація, яка виносить своє рішення, що є беззаперечним для конфліктуючих сторін. Переговорні методи дослідження та вирішення конфлікту є досить простими, але дієвими. Існує велика кількість програм психологічного тренінгу для того, щоб вивчити поведінку учасників конфлікту. Переважно такі переговори та тренінги проводяться за участю посередників. Аналіз конфлікту розглянутого під час переговорів чи тренінгу, є досить швидким і точним за умови участі в якості посередників фахівців.

Отже, сукупність зазначених основних методів конфліктології складає її методологічну стратегію. Її реалізація передбачає використання цілого арсеналу конкретних методик і процедур, які утворюють тактику конфліктологічного дослідження.

Правильність вибору прямо впливає на ефективність, практичну значимість теоретичних висновків. Соціально-психологічна природа більшості конфліктів потребувала використання інструментарію, що застосовує соціологія і психологія.

Для висококваліфікованого фахівця реалізація професійної діяльності неможлива без належного вивчення методів конфліктології як теоретико-методологічної бази психології, що динамічно розвивається у сучасному глобалізованому світі.

#### **4. Поняття конфлікту**

##### **НАЙПОШИРЕНІШІ МІФИ ПРО КОНФЛІКТИ**

Конфлікт – це погано.

Єдиний можливий результат конфлікту: хтось виграє – хтось програє.

Тільки погані працівники спричиняють конфлікти.

Конфлікт вирішиться сам собою, якщо його не поглиблювати.

**Чи можемо ми обійтися без конфліктів? Чому?**

**Конфлікт – це добре чи погано?**

**Термін «конфлікт»** (від латинського слова *conflictus* – зіткнення) – у буквальному перекладі означає зіткнення (сторін, сил, думок, ідей тощо).

У словнику іншомовних слів цей термін визначається так: «конфлікт – зіткнення протилежних інтересів, поглядів, прагнень, чвари, розбрат, спір, що загрожує ускладненнями».

**Ознаки конфлікту:**

- 1) наявність протиріччя (реального чи уявного), яке набуває відкритої, демонстративної форми. Таке протиріччя може виникнути:
  - як випадкова ситуація;
  - бути результатом «зусиль» учасників, їхніх вчинків, поведінки, як ставлення один до одного;
- 2) зміна характеру спілкування в напрямі конфронтації, негативної спрямованості мінімум однієї, а частіше – обох сторін. Відчуваючи взаємне несприйняття і небажання спілкуватись, учасники конфлікту змушені заглиблювати протиріччя (через наявність відносин службової залежності чи підпорядкованості, для «збереження» сім'ї, дружби тощо), що стимулює ескалацію конфлікту;
- 3) активність сторін, прагнення до перемоги, поступове розширення арсеналу використовуваних засобів – осуд, сварка, образи, залякування, шантаж, погрози, фізичний вплив та ін.;
- 4) підвищений емоційний фон, загострення негативних емоцій аж до їх повної безконтрольності.

**Стадії (етапи, фази) конфлікту:**

1. Виникнення конфліктної ситуації.

– інцидент – ситуація, при якій одна з сторін починає діяти, завдаючи шкоди іншій;

– усвідомлення ситуації як конфліктної, причому варіантами такого усвідомлення може бути:

– адекватно усвідомлений конфлікт (правильне, відповідне до реальності розуміння);

– неадекватно усвідомлений конфлікт (викривлення тих чи інших аспектів конфлікту);

- неусвідомлений конфлікт (конфліктна ситуація існує об'єктивно, але суб'єкти взаємодії цього не розуміють);
- уявний конфлікт (конфліктної ситуації не існує, але суб'єкти взаємодії сприймають свої стосунки як конфліктні).

2. Апогей конфлікту – протиборство сторін у формі демонстративних висловлювань, інколи і фізичних дій. Це зіткнення має гострий емоційний характер і відрізняється високим ступенем напруженості учасників.

Стадія апогею конфлікту має внутрішню динаміку, що може бути визначеною як її етапи:

- поступове посилення позицій учасників за рахунок уведення все більш активних сил, а також за рахунок накопичення досвіду протистояння;
- збільшення кількості проблемних ситуацій та поглиблення початкової проблемної ситуації;
- підвищення конфліктної активності учасників, зміна її характеру у бік його жорсткості, залучення нових учасників;
- зростання емоційної напруги, що може здійснювати як мобілізуючий, так і дезорганізуючий вплив на поведінку учасників;
- зміна ставлення до проблемної ситуації і конфлікту загалом.

3. Вирішення конфлікту здійснюється завдяки зміні конфліктної ситуації або шляхом трансформації образів ситуації у суб'єктів взаємодії. Вирішення конфлікту може бути повним або частковим.

### **Виділяють такі види конфліктів:**

А. Міжособистісні конфлікти – протиріччя та зіткнення між декількома людьми. Ситуація протистояння учасників переживається ними (принаймні, одним із них) як значуща психологічна проблема, що потребує розв'язання та викликає активність сторін, спрямовану на подолання протиріччя в інтересах обох або однієї зі сторін.

Вони виникають внаслідок:

- конфліктів інтересів, тобто ситуації, що стосуються цілей, планів, прагнень учасників і є при цьому несумісними (керівник доручає підлеглому водночас виконати дві різні за змістом роботи, причому для здійснення однієї з них слід майже весь час перебувати у відрядженні; або ж мова йде про виконання однієї роботи, але такої, яка за своїм змістом передбачає два суперечних результати);
- ціннісних конфліктів, тобто ситуацій, в яких розбіжності між учасниками пов'язані з несумісними уявленнями (намагання віруючої людини довести наявність Бога атеїсту);
- рольових конфліктів, які виникають через порушення норм та правил взаємодії між людьми (людина намагається заселитися до готелю (роль – гість), але працівник рецепції (роль – адміністратор) відмовляє йому через наявність яких-небудь причин)).

Б. Міжгрупові конфлікти – виникають при взаємодії як між групами людей, так і між окремими представниками цих груп, коли вони взаємодіють у міжгруповому вимірі, сприймаючи один одного і себе особисто як членів різних груп (взаємовідносини між уболівальниками різних футбольних команд, етнічні конфлікти).

В. Внутрішньогрупові конфлікти виникають усередині конкретної групи (боротьба за лідерство в класі, студентській академічній групі, родині).

Конфлікти також поділяють:

- за формою прояву – видимий (неприхований), таємний;
- за тривалістю – короткочасний, тривалий;
- за характером виникнення – випадковий (ситуативний), навмисний (спровокований);

- за результатами – конструктивний (продуктивний), руйнівний (деструктивний);
- за сферою виникнення – службовий (предметно-діловий), неслужбовий;
- за посадовим статусом учасників – «горизонтальний», «вертикальний».

Поради до розв'язання конфлікту (рис.4.1)



**Рис. 4.1.** Поради до розв'язання конфлікту

Які асоціації викликає слово «конфлікт»? (Непорозуміння, стрес, незадоволення, гнів, образа, суперечка, зіткнення, ворожість).

Отже, конфлікт є процесом. Йому властиві мінливість та динаміка. Цим він подібний до життя. Конфлікти супроводжують всі соціальні процеси, набуваючи різних форм – від смертельних загроз до інноваційних факторів.

## 5. Попередження конфліктів

Спілкуючись, люди взаємодіють між собою. Керівники спонукають підлеглих до праці, викладачі - студентів до навчання, батьки виховують своїх дітей. І всі ці види взаємодії є конфліктними.

**Попередити конфлікт** – означає завчасно збагнути можливість його виникнення та усунути привід. Для цього потрібно пам'ятати, що людина, зазвичай, конфліктує в суб'єктивно значущій для себе ситуації, з якої не вбачає іншого виходу. Щоб запобігти цьому, спробуйте зрозуміти, чому ситуація є такою важливою для вашого партнера, чому вона викликає такі переживання.

Підтримка та зміцнення співпраці, відносин взаємовиручки є центральною проблемою всієї тактики попередження конфлікту. Її рішення має комплексний характер і включає такі методи:

1. Метод згоди – припускає проведення заходів, спрямованих на залучення потенційних учасників конфлікту до загальної справи, під час здійснення якої у можливих супротивників з'являються загальні інтереси, вони краще пізнають один одного, звикають співпрацювати, спільно вирішувати проблеми, що виникають.

2. Метод доброзичливості, або симпатії – розвиває здібності до співчуття товаришам по роботі, партнерам, готовності надати їм практичну допомогу, зрозуміти їхній внутрішній стан. Цей метод дозволяє виключити із взаємин невмотивовану ворожість та агресивність. Використання цього методу надто важливе в кризових ситуаціях, коли вираження співчуття та широка й оперативна інформація про перебіг подій набувають особливо важливого значення.

3. Метод збереження репутації партнера. При виникненні будь-яких розбіжностей найважливішим методом попередження негативного розвитку подій є визнання гідності партнера, вираження належної пошани до його особи. Визнаючи гідність і авторитет опонента, ми тим самим стимулюємо відповідне ставлення партнера до нашої гідності й авторитету. Цей метод використовується не лише з метою попередження конфлікту, а й при будь-яких формах міжособистісного спілкування.

4. Метод взаємного доповнення. Він припускає спиратися на такі здібності одних членів колективу, яких бракує в інших. Так, люди творчі нерідко не схильні до монотонної, рутинної роботи. Проте для успіху справи потрібні ті й інші. Метод взаємного доповнення особливо важливий при формуванні робочих груп, які в цьому випадку виявляються міцними та неконфліктними. Урахування й уміле використання не лише позитивних, а й негативних людей, які тісно пов'язані один з одним, допомагають укріпити взаємну довіру і пошану людей, їхню співпрацю, а отже, допомагають уникнути конфліктів.

5. Метод недопущення дискримінації людей вимагає виключення акцентування переваги одного над іншим, а ще краще – будь-яких відмінностей між ними. З цією метою в практиці управління, особливо в японських фірмах, часто використовуються елементи зрівняльного матеріального заохочення працюючих у фірмі. З позиції профілактики конфліктів зрівняльний метод розподілу має безперечні переваги і дозволяє уникнути заздрощів, здатних спровокувати конфлікт. Цінність саме цього правила підкреслюється старим японським прислів'ям: «Навіть якщо Ви працюєте краще за інших, не поведіться як переможець».

6. Метод психологічного заохочення. Він базується на тому, що настрої людей, їхні почуття піддаються регулюванню, потребують певної підтримки. Для цього практика виробила багато способів, таких як ювілеї, презентації, різні форми проведення сумісного відпочинку. Ці та подібні до них заходи знімають психологічну напругу, сприяють емоційній розрядці, викликають почуття взаємної симпатії і, таким чином, створюють морально-психологічну атмосферу в організації, що сприяє профілактиці виникнення конфліктів.

## **11 ТАБУ В КОНФЛІКТНІЙ СИТУАЦІЇ.**

**Не можна:**

1. Критично оцінювати партнера.
2. Приписувати йому погані наміри.
3. Демонструвати знаки переваги.
4. Звинувачувати і приписувати лише партнеру відповідальність.

5. Ігнорувати його інтереси.
6. Бачити все тільки зі своєї позиції.
7. Зменшувати заслуги партнера і його вклад.
8. Перебільшувати свої заслуги.
9. Дратуватися, кричати, нападати.
10. Зачіпати «больові точки» та вразливі місця партнера.
11. Обрушувати на партнера безліч претензій.

Конфлікт швидко вирішується, якщо хоча б один з учасників конфліктної ситуації володіє *стратегіями поведінки в конфліктних ситуаціях*.

### **Стратегії поведінки в конфлікті:**

1. Пристосування («ведмежатко») – згладжування протиріч, навіть на шкоду власним інтересам (кожна сторона щось виграє і щось втрачає).
2. Співробітництво («сова») – спільне вироблення рішень, що максимально задовольняють інтереси усіх сторін.
3. Ігнорування («черепашка») – спроба (або прагнення) виходу з конфліктної ситуації, не вирішуючи її, відсутність прагнення до кооперації та спроб досягнути власних цілей.
4. Суперництво («акула») – відкрита боротьба за свої інтереси всупереч інтересам супротивної сторони, завзяте відстоювання своєї позиції.

*Напишіть poradnik «Життя без конфліктів».*

Узагальнюючи сказане, слід наголосити, що запобігання конфліктів сприяє все, що забезпечує збереження нормальних ділових відносин, зміцнює взаємну довіру.



### **Питання для самоконтролю**

1. З чого випливає необхідність наукового вивчення феномену конфлікту?
2. Схарактеризуйте об'єкт науки конфліктології.
3. Визначте предмет конфліктології.
4. Якими основними категоріями і поняттями оперує конфліктологія?
5. Які загальнонаукові підходи та спеціальні методи використовуються в конфліктологічних дослідженнях?