Тема 2. Розвиток конфліктології як науки та навчальної дисципліни.

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

Основні поняття і терміни: колектив, міжособистісні стосунки, міжособистісний вплив, конфліктна ситуація, конфлікти.

План

1. Поняття про міжособистісні стосунки.
2. Психологія міжособистісного впливу.
3. Типи міжособистісних стосунків.
4. Поведінка людини у конфліктній ситуації.

Література:

1. Етика ділових стосунків: Навчальний посібник / [О.Й. Лесько, М.Д. Прищак, О.Б. Залюбівська, Г.Г. Рузакова]. Вінниця: ВНТУ, 2011. 310 с.
2. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. Х. : Право, 2012.
3. Конфліктологія: навчальний посібник / Г. В. Гребеньков [та ін.] ; ред. Г. В. Гребеньков. Львів : Магнолія, 2018. 228 с.
4. Миронова О. М., Мазоренко О. В. Конфліктологія: навчальний посібник. Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. 168 с.
5. Негрей М. В.. Тужик К.Л. Теорія прийняття рішення: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 271 с.
6. Онуфрієнко Г. С. Риторика: навчальний посібник. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 624 с.
7. Опорний конспект лекцій із дисципіни «Конфліктологія» для студентів денної та заочної форм навчання зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» [Електронний ресурс] / укладачі: О. В. Головко, Н. О. Лисак,Н. В. Петренко. Електрон. дані. Х.: ХДУХТ, 2018. 117 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.

ЦИТАТИ ДО ЛЕКЦІЇ

1) Вічно я кажу «дуже приємно з Вами познайомитися», коли мені анітрохи не приємно. Але якщо хочеш жити з людьми, доводиться говорити всяке (Джером Девід Селінджер)

2) Якщо у вас є яблуко і у мене є яблуко, і ми обмінюємося цими яблуками, то у вас і у мене залишається по одному яблуку. А якщо у вас ідея і у мене є ідея, і ми обмінюємося ними, то у кожного з нас буде по дві ідеї (Джордж Бернард Шоу)

1. Поняття про міжособистісні стосунки

Людина, яка взаємодіє з іншими, вступає у певні зв'язки та стосунки з ними, із соціальними групами та суспільством узагалі. Стосунки особистості з оточенням мають соціальний (широкий) та міжособистісний (вузький) аспекти. *Соціальні*

стосунки – найсуттєвіші зв'язки між представниками різних соціальних груп у різних сферах життєдіяльності, які мають об'єктивний характер і не залежать від симпатій чи антипатій. Соціальні стосунки будуються на основі певної позиції, яку посідає кожна людина в системі суспільства. Тому такі стосунки об'єктивно зумовлені й мають безособистісний характер. Суть соціальних стосунків полягає не у взаємодії конкретних особистостей, а у взаємодії конкретних соціальних ролей. *Роль* - це характеристика особистості як члена суспільства. Вона відображає залучення особистості до діяльності конкретного об'єднання, виконання в ньому певних обов'язків за умов відповідної взаємозалежності між його членами. Водночас соціальні стосунки набувають особистісного забарвлення, перетворюються на міжособистісні як конкретний результат взаємодії людей із соціальним оточенням.

Формальні взаємини – це зовнішні комунікативні зв'язки, які дають можливість здійснювати спілкування людей у праці, навчанні та інших видах діяльності. Головними їх ознаками є поділ праці та спеціалізація функцій; ієрархія посад; наявність системи координації дій та постійних ліній комунікації.

Соціальний контроль здійснюється спеціальними організаціями чи конкретними особами, які виступають від імені офіційних інституцій.

У межах офіційних взаємин спонтанно формуються неофіційні або міжособистісні зв'язки людей, які є похідними, вторинними стосовно формальних відносин. Основні характеристики таких взаємин – міжособистісне спілкування, що базується на неформальній організації та контролі, які офіційно не зафіксовані через законодавство. Головними засобами контролю в них є звичаї, традиції, фіксовані у громадській думці. Вони є засобами психологічного і морального плану. Слід наголосити, що в деяких випадках регуляція поведінки особистості за їхніми неофіційними правилами буває значно жорсткіша, ніж це могло б бути здійснено юридичними чи адміністративними засобами.

Міжособистісні стосунки формуються під впливом безпосередніх умов життя людей. їх суттєвою ознакою є емоційне забарвлення. Вони – найбільш значущі для особистості. Неформальність, емоційність і значущість є основою для впливу міжособистісних стосунків на особистість: хтось сприймається як добрий вчитель, а хтось – як розумний політик. Виявлення особистісних ознак у стилі виконання соціальної ролі викликає відповідні реакції інших членів групи, і, таким чином, у ній виникає ціла система міжособистісних стосунків.

Міжособистісні стосунки – це взаємозв'язки, які суб'єктивно переживаються, об'єктивно проявляються в характері та способах взаємного впливу людей у процесі спільної діяльності та спілкування.

Вони залежать як від конкретних людей, так і від певних соціальних ситуацій, в яких ці стосунки формуються та розвиваються. Зовні особистість може проявляти себе по-різному залежно від реальної ситуації, оскільки внутрішньо вона є відносно стійкою у своїх базових властивостях. Кожна людина має свої чесноти і вади. Те, в який спосіб, позитивно чи негативно, вона входить у відносини з людьми, залежить від цих людей і соціального оточення, від особливостей групи, до якої вона належить. Інакше кажучи, поведінка людини в групі залежить не лише від ознак особистості, а й від особливостей самої групи (рис. 1.1).

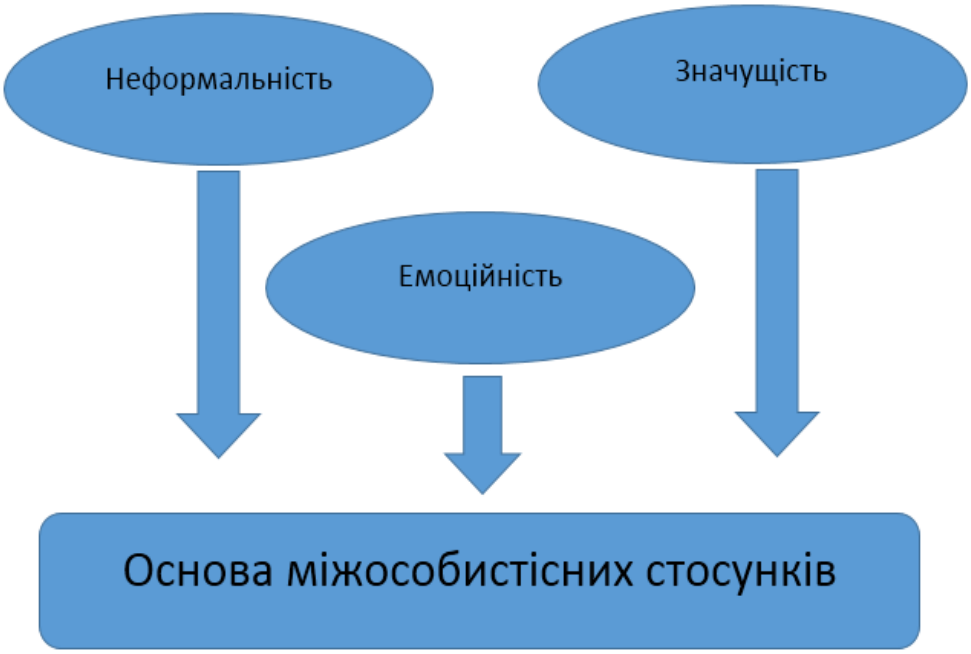

Рис.1.1. Основні ознаки міжособистісних стосунків

М. Корнєв, А. Коваленко наголошують, що міжособистісні стосунки, як вияв соціальної активності особистості, містять у собі можливість вибору різноманітних варіантів поведінки, різних способів діяльності, адекватних конкретним суспільним відносинам і тим умовам, за яких вони реалізуються. Обираючи спосіб поведінки, людина має встановлювати нові зв'язки з людьми, що є проявом соціальної активності її та групи. Ось чому високий рівень міжособистісних стосунків не можна нав'язати ззовні. Важливо, щоб вони були результатом усвідомлення та активності самих людей. Отже, особистісні стосунки передбачають свободу вибору і мають моральну спрямованість.

За М. Обозовим, міжособистісні стосунки охоплюють широке коло явищ, але головним є взаємна готовність партнерів до певного типу почуттів, вимог, очікувань і поведінки. Тому стан задоволення-незадоволення є основним критерієм оцінювання таких стосунків. Симпатія-антипатія - це переживання задоволення та незадоволення від контактів з іншими людьми, а притягання-відштовхування – це поведінкова складова цих переживань. У цілому міжособистісні стосунки набувають характеру взаємної прихильності або неприхильності (наприклад, приятелювання, самотність).

В основі регуляції цих стосунків лежить така мотивація: «я хочу», «я можу», «треба». Необхідним є узгодження не лише своїх бажань («я хочу») і можливостей («я можу»), а й почуття обов'язку («треба»). Суспільство прагне, щоб міжособистісні стосунки відповідали суспільним відносинам, які їх стимулюють або руйнують. Наприклад, у радянському суспільстві Павлик Морозов був прикладом для наслідування саме тому, що підкорив сімейні стосунки вимогам суспільства, тобто широким соціальним відносинам.

Близькі або інтимні міжособистісні стосунки можуть суперечити виробничим, моральним. Для особистості важливо визначити рівень близькості міжособистісних стосунків у тих чи інших умовах. На виробництві головна оцінка користі або шкоди міжособистісних стосунків –це економічна ефективність. Як правило, на виробництві

близькі стосунки заважають досягненню цієї мсти. Водночас перетворення міжособистісних стосунків на функціональні, з перевагою «треба» може призвести до руйнування та Втрати задоволення від них. Наслідком цього є виникнення напруження та конфліктів.

Отже, взаємовплив як обмін думками, емоціями, вчинками у процесі спілкування викликає у людини прояв певних прикмет особистості або зміну установок та поведінки.

2. Психологія міжособистісного впливу

Сутність психологічного впливу зводиться до взаємного обміну інформацією та взаємодією. Суб'єкт психологічного впливу може виступати в ролі організатора, виконавця (комунікатора) і навіть дослідника свого процесу впливу. Ефективність впливу залежить від статі, віку, соціального статусу та ін., а головне від його професійної та психологічної підготовки до впливу на партнера по спілкуванню.

Суб'єкт міжособистісного впливу:
- вивчає об'єкт і ситуацію, в якій здійснюється вплив;
- обирає стратегію, тактику і засоби впливу;
- враховує від об'єкта сигнали про успішність-неуспішність впливу;
- організовує протидію об'єктові і т.д.

У тому випадку, якщо реципієнт (об'єкт міжособистісного впливу) не погоджується із запропонованою йому інформацією і намагається знизити ефект впливу на нього, комунікатор (виконавець) має можливість використовувати закономірності рефлексивного управління чи маніпулятивного впливу.

До характеристик об'єкту, які впливають на ефективність впливу на нього, відноситься стать, вік, національність, професія, освіта та ін. особливості.

Процес міжособистісного впливу, включає *стратегію* - способи дії суб'єкта по досягненню головної цілі психологічного впливу на реципієнта; *тактику* – розв'язання проміжних задач психологічного впливу, за допомогою різних прийомів; *засоби впливу* – вербальні, невербальні; *методи впливу* – переконання та примушування (на рівні свідомості), а також уселяння (внушение), нслідування (на неусвідомлюваному рівні психіки); *форми впливу* – мовленєві (письмові, усні) та наочні; система аргументації передбачає як світоглядні (абстрактні) докази, так і відомості конкретного характеру (цифрова і фактологічна інформація); *критерії ефективності впливу* – поділяються на стратегічні (відкладені в часі, н-лад світогядні) і тактичні (проміжні), якими керуються безпосередньо у процесі впливу на партнера (мовленєві висловлення, міміка); *умови впливу* – включають місце і час спілкування, кількість учасників, на яких впливають.

3. Типи міжособистісних стосунків

Тип – це модель, якій відповідає клас чи група предметів, явищ, що мають особливі характеристики. Визначення типів, зокрема міжособистісних стосунків, дає можливість усвідомити та впливати на їх становлення. Не завжди легко започаткувати й підтримувати прихильні стосунки. Це вимагає значних зусиль та певних умінь. Чимало труднощів пов'язане з неписаним законом міжособистісних стосунків: позитивне сприймання і почуття до іншої людини важко здобути, однак легко втратити.

Позитивні стосунки, як правило, встановлюються повільно. Водночас один негативний факт може миттєво зруйнувати добрі стосунки.

М. Обозов у своїй праці «Психологія міжособистісних стосунків» пропонує таку класифікацію стосунків: знайомство, приятелювання, товариські, дружні, любовні, подружні, родинні, деструктивні. Автор виокремлює такі їх критерії: глибина стосунків, вибірковість щодо партнерів, функції стосунків (рис.3.1). *Першим основним критерієм виокремлення міжособистісних стосунків є* включення особистості у такі стосунки: загальновидові, соціокультурні, психологічні, індивідуальні. Товариські стосунки, знайомства, приятелювання спираються переважно на загальновидові (стать, вік, раса) та соціокультурні особливості людей (нація, соціальний статус, професія, освіта). Глибинне включення індивідуальних характеристик відбувається у дружніх, любовних, подружніх і родинних стосунках.

Другим критерієм є вибірковість щодо партнерів, його можна визначити як кількість ознак, що мають значення для встановлення та відтворення стосунків. Найбільшу вибірковість виявляють подружні, дружні, любовні стосунки, найменшу – знайомства. За даними М. Обозова, середня кількість осіб, які перебувають у стосунках знайомства, – 150-500, приятелювання – 70-150, у дружніх стосунках – 2-3 особи.

Третій критерій – функції – проявляється у розрізненні змісту стосунків, їх психологічного смислу для партнерів. Додатковим критерієм є дистанція між партнерами, тривалість і кількість контактів, норми стосунків, вимоги до умов контакту.

Рис.3.1. Критерії міжособистісних стосунків (М. Обозов)

Психологи виявили таку тенденцію: із поглибленням стосунків зменшується дистанція, зростає частота контактів.

Наведемо приклади стосунків, протилежних за змістом, – дружба та самотність.

Мета дружби може бути різною: діловою, раціональною, емоційною, моральною. У житті вони поєднуються і взаємодоповнюються. А. Менегетті підкреслює, що дружба – це найнадійніший вклад однієї людини в іншу.

Дружні стосунки характеризуються високим рівнем вибірковості, взаємною щирістю, повною довірою, готовністю прийти на допомогу один одному в будь-який момент. Дружба безкорислива: людина насолоджується тим, що робить приємне іншій людині.

Дружнім стосункам притаманне взаєморозуміння. Норми та правила, якими керуються люди у таких стосунках, – це рівноправність, повага, вміння зрозуміти, готовність прийти на допомогу, довіра та відданість. Порушення будь-якого з цих правил призводить до руйнування дружби, тоді як у любовних стосунках люди можуть прощати одне одному подібні порушення заради збереження глибоких почуттів.

Теми розмов цікавлять обох друзів. Вони діляться новинами особистого характеру або висловлюють свою точку зору з приводу того, що відбувається довкола, зберігають делікатність у спілкуванні, завжди безкорисливо підтримують один одного.

М. Обозов виділяє *інструментальні* дружні стосунки базуються на взаємній допомозі у конкретних життєвих умовах, а емоційно-сповідні – на взаємній симпатії, емоційній прихильності, довірі. Вони характеризуються взаєморозкриттям внутрішнього світу, зняттям соціальної маски в поведінці, зниженням самоконтролю, розкутістю, переважанням позитивного оцінного відношення (відсутність насміху, засудження). Слід зауважити, що це дві сторони зрілих дружніх стосунків.

Для того, щоб стати рівноправним учасником дружніх стосунків, людина, як особистість, повинна сформуватися інтелектуально і морально. Це відбувається у 14-15 років. Потім, через рік або два, дружні стосунки між двома статями диференціюються й виникають стосунки кохання. При цьому дружба продовжує розвиватися відповідно до своїх законів. Безумовно, дружба – перший етап духовного зближення статей, який потім дає людині змогу піднятися на верхівку людської інтимності - до кохання.

З віком і підвищенням рівня психологічного розвитку людини змінюється не лише зміст, а й форма дружніх зв'язків. Від спілкування на особисті теми друзі переходять до соціальної продуктивної діяльності, зокрема до інтегральної творчої роботи. В історії науки, літератури, мистецтва, економіки та політики багато прикладів того, як друзі зберегли свої стосунки й перенесли їх у професійну сферу.

Реальне сучасне життя складається так, що в міжособистісних стосунках проявляється і деструктивність: агресія, ворожнеча, самотність.

Самотність – це стан пригніченості чи горя, що викликається відчуттям полишеності. Вона може бути результатом соціальної (відсутність друзів) або емоційної (відсутність глибоких, близьких стосунків, які дають відчуття опіки) ізоляції.

Більшість людей страждає через самотність і скаржиться, наприклад, на відчуття суму та пригніченості або говорить про те, що відчуває страх і тривогу, смуток та гнів.

Самотні люди недоброзичливо ставляться до щасливих і товариських. Це їх захисна реакція. Вони не можуть розважатися в компаніях, їм важко вирішити

особисте чи ділове питання. Невдачі у спілкуванні підсилюють почуття самотності, що призводить до зниження самооцінки.

Варіанти реакції на самотність – депресія чи агресія – залежать від атрибуції, тобто пояснення свого стану. При внутрішньому локусі контролю частіше виникає депресія, а при зовнішньому – агресія.

Розрізняють *три типи самотності:*

- хронічний;
- ситуативний;
- перехідний.

Хронічна самотність настає тоді, коли людина протягом довготривалого періоду життя не може встановити задовільні взаємини із значущими для неї людьми.

Ситуативна самотність виникає як результат стресової ситуації в житті людини (смерть близької людини, розрив інтимних стосунків). Якщо індивід змиряється з втратою, то цим самим він переборює виникнення почуття самотності.

Перехідна самотність виражається в короткочасному переживанні почуття ізольованості, яке швидко минає, не залишаючи наслідків. Емоційна рана, набута у дитинстві (втрата одного з батьків, відсутність підтримки чи, навпаки, залежність від батьків), перетворюється в особистісну диспозицію, що змушує таких людей гостріше, ніж інші, реагувати на розлуку та соціальну ізольованість.

Сучасне суспільство може підсилювати самотність. Однією з її причин є те, що стосунки мають вичерпно обмежені ресурси, а тому й ведуть до ізоляції. Нині є чимало людей економічно незалежних, вони володіють засобами саморозваг (комп'ютери, телевізори), мають багато обов'язків, у них бракує часу проводити дозвілля з друзями, сусідами і колегами. Підвищений ступінь мобільності людей веде до глибоких змін у дружніх стосунках, у сім'ї.

По-друге, знеособленість життя радикально змінила характер дружби. Сьогодні люди живуть і часто не знають імен своїх сусідів. Більшість майже нічого не знає про особисте життя своїх колег.

По-третє, – це каузальна атрибуція, тобто хибно визначені індивідом причини труднощів міжособистісних стосунків. Вважаючи, що причину їх самотності, наприклад, у них особисто не можна ліквідувати, вони фіксують цей стан і не вживають жодних заходів, щоб його подолати. Пояснення людиною самотності впливає на те, як довго вона залишатиметься з негативними переживаннями. Саме внутрішня атрибуція пов'язана зі сталою самотністю.

По-четверте, самотнім людям може не вистачати міжособистісних умінь для взаємодії з іншими і вони менш соціально чуйні. Нестача цих умінь змушує їх бути обережними у соціальному плані, аби ними не знехтували.

Отже, людині необхідно усвідомити причини самотності і долати їх, щоб зав'язати та підтримувати турботливу і віддану дружбу, конструктивні взаємини з іншими людьми. Зрозуміло, що ці взаємини не завжди бувають позитивними. Існує людська байдужість до страждань і проблем інших, стереотипи і навіть зловживання, маніпулювання й насильство. Людина повинна вміти розрізняти у стосунках позитивне і негативне, але ніколи не займати песимістичну позицію, яка призводить до ізоляції від оточення, самотності.

Д. Джонсон вважає необхідним як для профілактики, так і для подолання самотності постійне тренування таких міжособистісних умінь:

1. Розкривати себе перед іншими, даючи їм можливість пізнавати вас як особливу та неповторну людину.
2. Встановлювати довіру між собою та іншими.
3. Передавати свої думки та ідеї ефективно, дієво.
4. Висловлювати свої почуття словами.
5. Виражати свої почуття через невербальний канал.
6. Прислухатися до проблем інших людей конструктивно й допомагати у їх розв'язанні.
7. У разі виникнення конфліктів з іншою людиною розв'язувати їх конструктивно.
8. Тримати під контролем гнів і стрес.
9. Цінувати різноманіття і встановлювати стосунки з індивідами інших культур.
10. Долати внутрішні бар'єри, щоб ефективно спілкуватися з іншими людьми.

Отже, безвідносно до того, чи взаємодія відбувається з багатьма людьми, чи лише з однією, чи ситуація формальна або ж неформальна – необхідні вищезазначені міжособистісні вміння, щоб попереджувати і долати самотність.

4. Поведінка людини у конфліктній ситуації

Коли людина перебуває у конфліктній ситуації, для ефективного вирішення проблеми їй необхідно обрати певний стиль поведінки, враховуючи при цьому свій власний стиль, стиль інших, залучених до конфлікту людей, а також природу самого конфлікту. Допомогти у визначенні цих стилів та їх найефективнішому використанні може метод Томаса-Кілмена. За їх теорією існує п'ять основних стилів розв'язання конфлікту, які пов'язані із загальним джерелом будь-якого конфлікту – не збіганням інтересів двох і більше сторін.

І. Стиль конкуренції.

Той, хто використовує стиль конкуренції, завжди активний і прагне розв'язувати конфлікт власним способом. Він не зацікавлений у співпраці з іншими, але здатний до вольових рішень, прагне передусім задовольнити власні інтереси за рахунок інших, нав'язуючи своє рішення, діє за принципом «виграти – програти». Такий шлях ефективний, коли людина має певну владу. Але це вкрай неефективний метод розв'язання особистих конфліктів. Стиль конкуренції викликає в інших почуття відчуження. Застосування ж його в ситуаціях, коли суб'єкт не має влади, може призвести до прикрих помилок.

Використання цього стилю має *сенс,* якщо результат для Вас дуже важливий, якщо маєте певний авторитет і вважаєте свій варіант найкращим, якщо рішення треба прийняти терміново і для цього є достатньо влади, якщо немає іншого шляху і втрачати немає чого, якщо не можете переконати групу, що ситуація кризова, але групу треба вести далі.

Цей стиль приведе до визнання, якщо буде досягнутий позитивний результат. Але якщо переважає прагнення встановити з усіма гарні стосунки, то такий стиль не варто застосовувати.

ІІ. Стиль ухилення – прагнення відкласти рішення або використати інші засоби, відійти від негайного вирішення проблеми, перекладання відповідальності на інших,

надія, що все розв'яжеться само по собі, без активних дій. Хоча дехто вважає цей стиль «втечею» від проблем і відповідальності, така поведінка може бути цілком конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію.

Стиль ухилення використовується в ситуаціях, коли позиція нестійка і відсутня співпраця з іншими з метою розв'язання проблем. Цей стиль доцільно застосовувати, якщо:

напруженість є занадто великою, і Ви відчуваєте необхідність послаблення напруги;

результат не дуже важливий для Вас або Ви вважаєте, що рішення таке тривіальне, що не варто витрачати на нього сили;

у Вас важкий День, а вирішення цієї проблеми може завдати додаткових неприємностей;

Ви знаєте, що не можете чи навіть не хочете вирішити конфлікт на свою користь;

Ви хочете виграти час, можливо, для того, щоб отримати додаткову інформацію або, щоб заручитися чиєюсь підтримкою;

ситуація дуже складна, і Ви відчуваєте, що розв'язання конфлікту вимагає занадто багато від вас;

у Вас обмаль влади для розв'язання проблеми або для її розв'язання бажаним для Вас способом;

Ви відчуваєте, що у інших більше шансів вирішити цю проблему;

пробувати вирішити проблему терміново небезпечно, оскільки розкриття і відкрите обговорення конфлікту може тільки погіршити ситуацію.

Ш. Стиль пристосування – означає, що Ви дієте разом з іншою людиною, не намагаючись захищати власні інтереси. Цей стиль застосовується, якщо результати дуже важливі для іншої людини й не дуже суттєві для Вас. Він корисний у ситуаціях, у яких Ви не можете здобути перемогу, тому що інший учасник конфлікту має владу. Отже, Ви поступаєтесь та робите, те чого бажає опонент. Ви дієте в такому стилі й тоді, коли співчуваєте іншій людині й намагаєтеся підтримати її.

Оскільки, застосовуючи таку стратегію, Ви відсуваєте свої інтереси, то краще вдаватися до неї, коли позитивне з'ясування ситуації для Вас не суттєве. *Якщо Ви вважаєте, що поступаєтеся у чомусь дуже важливому і відчуваєте у зв 'язку з цим незадоволення, то метод пристосування в цьому разі не підходить.* Він не прийнятний і тоді, коли Ви відчуваєте, що інша людина не збирається поступитися чимось або не оцінить Вашого внеску у вирішення проблеми. Цей стиль треба застосовувати, коли Ви, відступаючи, мало що втрачаєте, коли збираєтеся пом'якшити ситуацію, а потім повернутися до цього питання й відстояти свою позицію.

Стиль пристосування може дещо нагадувати стиль ухилення, якщо використовувати його як засіб відстрочення вирішення проблеми. Але головна відмінність полягає в тому, що Ви дієте разом з іншою людиною, Ви робите те, чого вона прагне. Поетупаючись, Ви можете пом'якшити конфліктну ситуацію і налагодити стосунки. Отже, стиль пристосування корисний, коли:

Вас не дуже хвилює те, що трапилося;

Ви хочете зберегти мир і добрі стосунки з іншими людьми;

Ви відчуваєте, що важливіше зберегти з ким-небудь хороші взаємовідносини, ніж відстоювати свої інтереси; Ви розумієте, що виграш набагато важливіший для іншої людини, ніж для Вас;

Ви розумієте, що правда не на вашому боці;

у Вас обмаль влади або мало шансів перемогти;

Ви вважаєте, що інша людина може дістати з цієї ситуації корисний урок, якщо Ви поступитесь її бажанням, навіть не погоджуючись з тим, що вона чинить, або вважаючи, що вона помиляється.

IV. ***Стиль компромісу*** полягає у частковому задоволенні власних та чужих інтересів. Ви частково поступаєтеся іншим учасникам, але й вони роблять те саме. Такі дії можуть нагадувати співпрацю, але задоволення обопільних потреб відбувається на поверхневому рівні. Тут не аналізуються приховані, внутрішні потреби.

Стиль компромісу найбільш ефективний тоді, коли обидві сторони прагнуть одного й того самого, хоча розуміють, що одночасно задовольнити їх інтереси неможливо, компроміс у цьому випадку дає змогу зберегти нормальні стосунки. Компроміс є найефективнішим, коли:

обидві сторони мають однакову владу і мають взаємовиключні інтереси;

Ви хочете вирішити все швидко, тому що у вас немає часу чи тому, що це більш економічний і ефективний шлях;

Вас можете влаштувати тимчасове рішення;

Ви можете скористатися короткочасною вигодою;

інші підходи вирішення проблеми виявилися неефективними;

задоволення вашого бажання має для Вас не дуже велике значення, і Ви можете дещо змінити визначену на початку ціль;

компроміс дасть змогу Вам зберегти взаємовідносини, і Ви віддаєте перевагу тому, щоб отримати хоч що-небудь, ніж усе втратити.

V. ***Стиль співпраці*** – намагання вирішити проблему у відкритому діалозі із опонентами, шляхом переговорів, для того щоб максимально задовольнити інтереси всіх учасників конфлікту за принципом «виграти – виграти». Його рекомендується використовувати коли:

вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін, і ніхто не хоче повністю від цього усунутися;

у Вас тісні, тривалі і взаємозалежні відносини з іншою стороною;

у Вас є час попрацювати над проблемою, що виникла (це хороший підхід до вирішення конфліктів на основі перспективних планів);

Ви і ваш опонент хочете винести на обговорення деякі ідеї і попрацювати над виробленням рішення;

ви обидва спроможні викласти суть, своїх інтересів і вислухати один одного;

обидві втягнуті у конфлікт сторони наділені рівною владою або не помічають різниці у становищі, аби на рівних шукати вирішення проблеми.

Завдяки стилю співпраці можна брати активну участь у розв'язанні конфлікту й захищати власні інтереси, але прагнути при цьому до співпраці з іншими учасниками конфлікту. Цей стиль вимагає більшої внутрішньої роботи порівняно з іншими стратегіями. Спочатку *треба виявити* прагнення, цілі, інтереси обох сторін, а потім *обговорити* їх.

Цей стиль найоптимальніший, коли обидві сторони мають різні приховані прагнення. У такому разі важко визначити чинник незадоволеності. Спочатку здається, що обидві сторони прагнуть одного й того самого, або навпаки, мають протилежні цілі, що є безпосереднім чинником конфлікту. Але існує відмінність між зовнішніми виявами та прихованими інтересами й прагненнями, які є істинними причинами конфліктної ситуації.

Отже, з метою успішного використання стилю співпраці треба витратити певний час на пошук внутрішніх, прихованих інтересів, щоб розробити засіб задоволення справжніх прагнень обох сторін. Якщо обидві сторони розуміють, у чому полягає причина конфлікту, то вони мають можливість шукати нові засоби його розв'язання. Проти такий шлях вимагає певних зусиль. Обидві сторони мають витратити на це певний час, з'ясувати свої реальні бажання, вислухати одна одну і, нарешті, відпрацювати варіанти вирішення проблеми. Стиль співпраці найважчий, але дуже ефективний.

Важливо зрозуміти, що кожний із названих стилів ефективний тільки за певних умов. Треба вміти адекватно використовувати кожен з них і робити свідомий вибір, ураховуючи конкретні обставини. Найкращий підхід визначається конкретною ситуацією.

Якщо опоненти самі не в змозі розв'язати конфлікт, цілком доцільне втручання посередників, яким довіряють обидві сторони. В організаціях таку роль може виконувати офіційний або неофіційний лідер, тому керівникові особливо важливо розуміти психологічну природу конфліктів, адже від нього великою мірою залежить напруженість, тривалість та результативність конфліктних взаємин.

Питання для самоконтролю

1. Доведіть, що міжособистісні відносини є необхідними умовами розвитку особистості.
2. Які фактори впливають на ефективність міжособистісної взаємодії?
3. Наскільки обґрунтованим для ефективної міжособистісної взаємодії, на вашу думку, є використання принципу «віддати та отримати»?
4. Від чого залежить ефективність впливу однієї людини на інших?
5. Дайте характеристику типів міжособистісних стосунків.
6. Охарактеризуйте різновиди дружніх стосунків.
7. Дайте характеристику самотності як виду деструктивних міжособистісних стосунків.
8. Які вміння сприятимуть подоланню деструктивних міжособистісних стосунків?