

МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРИ

ФАКУЛЬТЕТ КУЛЬТУРОЛОГІЇ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ, ПЕДАГОГІКИ ТА ФІЛОЛОГІЇ

КОНФЛІКТОЛОГІЯ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Галузь знань — 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність — 053 Психологія

Освітньо-професійна програма — Психологія

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Харків, 2024

УДК 159.964:316.6](042.4)

К 65

Друкується за рішенням науково-методичної ради ХДАК
(протокол № 14 від 14 травня 2024 р.)

Рецензенти:

Большакова А.М., професор, доктор психологічних наук, завідувач кафедри психології, педагогіки та філології Харківської державної академії культури.

Кислий В.Д., кандидат психологічних наук, доцент, професор кафедри психології та педагогіки ХНУПС імені Івана Кожедуба.

Укладач:

Дмитро Приходько, кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології, педагогіки та філології Харківської державної академії культури

К 65 Конфліктологія : конспект лекцій з дисципліни для здобувчів першого (бакалавр.) рівня вищої освіти, спец. 053 «Психологія», освіт.-проф. програма «Психологія» / М-во культури та інформ. політики України, Харків. держ. акад. культури, Ф-т культурології та соціальних комунікацій, Каф. психології, педагогіки та філології ; [уклад.: Д. П. Приходько]. Харків: ХДАК, 2024. 181 с.

«Конфліктологія» конспект лекцій призначений для підготовки бакалаврів зі спеціальності «053 Психологія», для яких вона є професійно значущою дисципліною. Конспект лекцій має забезпечити засвоєння необхідного обсягу психологічних знань у системі вищої професійної освіти. Мета курсу засвоєння системи знань про природу, зміст, види та форми конфліктів, формування умінь застосовувати адекватні методи діагностики конфліктної поведінки, розробляти і впроваджувати профілактичні заходи щодо конфліктної поведінки, а в разі необхідності – корегувати останні.

УДК 159.964:316.6](042.4)

© ХДАК , 2024 рік
© Приходько Д.П., 2024 рік

КОНФЛІКТОЛОГІЯ: КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

ЗМІСТ

Лекція 1. Становлення і розвиток конфліктології.....	3
Лекція 2. Природа та сутність соціального конфлікту.....	23
Лекція 3. Загальна характеристика політичних конфліктів.....	35
Лекція 4. Загальна характеристика внутрішньоособистісних конфліктів.....	49
Лекція 5. Поведінка людей у конфлікті.....	77
Лекція 6. Конфлікти між керівниками та підлеглими.....	87
Лекція 7. Ефективні способи виходу з конфлікту.....	96
Лекція 8. Теорія перемовин у конфліктології.....	105
Лекція 9. Перемовини в конфліктних ситуаціях.....	133
Лекція 10. Медіація як форма роз'язання конфліктів.....	165

Тема 1. СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК КОНФЛІКТОЛОГІЇ.

- 1. Історія конфліктології: від античності до кінця XIX ст.*
- 2. Проблеми конфлікту в соціополітичній думці кінця XIX – початку XX ст.*
- 3. Психологічні теорії конфлікту XX ст.*
- 4. Соціологічні теорії конфлікту XX ст.*
- 5. Становлення конфліктології як науки в світі й Україні.*

1. Історія конфліктології: від античності до кінця XIX ст.

Історія людства засвідчує нам, що соціальні конфлікти існували завжди, а наука про конфлікт виникла зовсім недавно – у двадцятому столітті. Проблеми конфліктів і конфліктних ситуацій завжди цікавили мислячих людей: з давнини до сьогодення, від теоретиків до практиків. Будьяка філософія, світові релігії оперують поняттями конфлікту між силами добра і зла, порядку і хаосу. Історики та політологи прагнуть виявити причини піднесення й занепаду держав, глибоких криз і тривалого розквіту в житті окремих народів та їх правителів.

Ще не вживаючи слова «конфлікт» про нього вже писали давньогрецькі філософи, які здійснили перші спроби раціонального осмислення природи соціальних конфліктів. Одні з них засуджували сварки й сутички між людьми та радили їх уникати, а інші, навпаки, наголошували, що у спорах народжується істина, що зіткнення й протиріччя є рушійною причиною всіляких змін і розвитку. Так, від легендарних грецьких мудреців залишились висловлення, які й нині мають свою змістовну актуальність: «Сварки замирюй», «Силою не роби нічого», «З дружиною не сварись і не залищайся при сторонніх: перше – ознака дурості, друге – навіженства» (Клеобул); «Не ганьби ближніх, бо почувеш таке, від чого засмутишся», «Приборкуй гнів» (Хілон); «Якщо близькі спричинили тобі невеликі збитки – потерпи» (Піттак); «Лайся з таким розрахунком, щоб швидко стати другом» (Періандр).

Анаксимандр (610-540 рр. до н.е.) стверджував, що речі виникають із постійного руху «апейрона» – єдиної матеріальної першооснови, яка призводить до виділення із нього протилежностей. Інший античний філософ Геракліт (540-480 рр. до н.е.) прагнув поєднати свої роздуми про війну і соціальні конфлікти із загальною системою поглядів на природу Всесвіту. Він настоював, що не тільки люди, але й боги, та весь космос існують у протиріччях. Геракліт вважав, що у світі все народжується через ворожнечу і сутички, що єдиний закон, який панує у Космосі, – це війна – батько усього і цар усього. Одним вона визначила бути багатими, другим – людьми, яких вона зробила рабами, а третім – вільними. Це було однією з перших спроб раціонально обґрунтувати позитивну роль боротьби у процесі суспільного розвитку. Він вказав на боротьбу протилежних сил як на загальний закон, який діє у природі та суспільстві. «Ворожнеча» і «війна», на його думку, є

джерелом появи нового у світі. «Треба знати, що війна загальноприйнята, що ворожнеча – звичний порядок речей і що все виникає через ворожнечу...»

Найвеличнійший філософ античності – Арістотель (388-322 рр. до н.е.) головною причиною політичних конфліктів, які проявляються у державних переворотках, вбачав у відсутності майнової і соціальної рівності, намаганні до усунення існуючої нерівності або ж до її посилення. Порушення балансу рівності й веде до конфлікту, який зароджується із протилежностей, що утворюються й існують у суспільстві. Що ж стосується війн, то їх Арістотель вважав справедливими, якщо вони спрямовані на захоплення рабів («живих роботів» – П.В.), які були основними виробниками матеріальних благ для еллінів, адже еллін у елліна не міг бути рабом.

У наступні віки, після давніх греків, предметом роздумів філософів були протиріччя у природі, суспільстві та мисленні, зіткнення протилежних бажань і мотивів у людській душі, боротьба між людьми, суспільними класами, державами. Так, у середні віки Тома Аквінський (1225-1274 рр.) розвивав думку, що війни допустимі у житті суспільства та визначив ще одну умову справедливої війни: на її проведення повинна бути дана санкція держави. Тобто суб'єктом соціального конфлікту визнається держава, а його величина набуває розміру міжнародного масштабу.

З різким засудженням соціальних зіткнень і конфліктів у суспільстві виступали європейські гуманісти епохи Відродження. Так, Еразм Роттердамський (1469-1536 рр.) акцентував увагу на власній логічності конфлікту, який розпочався та розростається подібно до ланцюгової реакції, втягуючи в орбіту свого впливу все нові й нові сили, суспільні верстви та країни. Він писав, що «війна солодка для тих, хто її не знає». Е.Роттердамський звертав увагу на складність примирення сторін навіть у тих випадках, коли обидві знаходяться на однакових ідеологічних позиціях.

Англійський філософ Френсіс Бекон (1561-1626 рр.) вперше у науці піддав ґрунтовному аналізу сукупність причин соціальних конфліктів всередині країни, детально розглянув матеріальні, політичні та психологічні умови соціального безладдя, а також можливі способи їх подолання.

З різкою критикою військових конфліктів у XVIII – XIX століттях виступали англійські демократи (Д.Прістлі), французькі просвітителі (Д.Дідро, Ж.-Ж.Руссо, Вольтер), німецькі філософи (І.Кант, Г.Гегель). Так, Іммануїл Кант (1724-1804 рр.) у праці «До вічного миру» розглядав війну як агресивний прояв міжнародних конфліктів, вважаючи, що війна не має виправдання, оскільки суперечить визначенню ролі людини. Тому «жодної війни не повинно бути; ні війни між мною й тобою в природному стані, ні війни між нами, як державами». На переконання І.Канта, війна – результат недотримання етичних вимог, наслідок того, що люди не йдуть за голосом «практичного розуму», а емоцій. Позбавити людство від міжнародних конфліктів – це цілком досяжна мета, через віру в право та його здатність благодійно впливати на відносини між державами, що «вічний мир» настане слідом за мирними договорами між державами.

На думку іншого класика німецької філософії – Георга Гегеля (1770-1831 рр.), головна причина конфліктів коріниться в соціальній поляризації – між накопиченим багатством, з одного боку, і прив'язаним до праці народом. Вчений вважав, що держава повинна представляти інтереси всього суспільства та регулювати конфлікти. Щодо війн, як виду міжнародних конфліктів, то Г.Гегель зазначав, що «війни викликаються природою речей» і пропонував усвідомити «високе значення війни», завдяки якій зберігається моральне здоров'я народів. У його інтерпретації війни – це стан безправ'я і насильства; час, коли панує взаємне заподіяння зла, і наголошував про велике значення угод для підтримання миру та порядку.

У XIX ст. набули популярності й розвитку ідеї англійського натураліста Чарльза Дарвіна (1809-1902 рр.), який у славнозвісній праці «Походження видів шляхом природного відбору, або збереження сприятливих порід у боротьбі за життя» запропонував теорію еволюції. Головна ідея у праці – розвиток живої природи здійснюється в умовах постійної боротьби за виживання, тобто в середовищі природно-біологічного перманентного конфлікту. Ч.Дарвін виявив і обґрунтував механізм розвитку живої природи у вигляді природного добору найбільш пристосованих, витривалих і стійких видів для продовження життя.

Ідеї Ч.Дарвіна отримали розвиток у різних галузях наукових досліджень, у тому числі в деяких соціологічних, політичних і психологічних теоріях конфлікту. Опис соціальних процесів у суспільстві під проекцією боротьби за існування мало відому популярність у ранній соціології та стало підґрунтям виникнення школи соціал-дарвінізму. Поняттям соціал-дарвінізму позначають уявлення, у відповідності з якими людське суспільство інтерпретується перш за все в системі біологічних понять, які спираються на закони природного існування.

Так, представник цієї школи, польсько-австрійський юрист Людвіг Гумплович (1838-1909 рр.) у праці «Расова боротьба» висунув власне бачення соціальних конфліктів. Вчений розглядав суспільство як сукупність груп людей, що борються між собою за вплив, виживання та панування. В основі всіх суспільних процесів лежать намагання людей до задоволення власних матеріальних потреб, які, на думку автора, неминуче зв'язані із застосуванням насилля та примусу. Відповідно соціальне життя являє собою процес групової взаємодії, основною формою котрої є боротьба. Фундаментальні причини такого стану речей кореняться в тому, що людям від народження притаманна взаємна ненависть, яка визначає відносини між групами, народами, племенами та расами. Наслідком цього є неможливість усунення конфліктів із життя суспільства, в міру розвитку якого змінюються тільки їх форми. Будучи представником соціального дарвінізму Л.Гумплович сформулював свої «закони насилля». За цими законами, внутрішній розвиток держави відіграє службову роль щодо зовнішньої політики, сутність якої є «постійна боротьба між сусідніми державами, кожна з яких простує в напрямку найвигідніших придбань і найменшого опору». У міжнародних

відносинах, за Л.Гумпловичем, неможливі інші, крім війни дії проти іншої держави.

Оскільки соціальне життя є груповою взаємодією то стосовно природи соціального конфлікту вчений робить ряд узагальнень:

1) конфлікти є сутністю історичного прогресу, вони вічні, змінюються тільки їх форми;

2) конфлікти сприяють єдності суспільства, виникненню більш широких угруповань;

3) диференціація суспільства на панівних і підлеглих – явище постійне і незмінне.

Розглядаючи конфлікт як один із основних стимулів соціального розвитку Л.Гумплович вбачав основне джерело конфліктів у боротьбі людей за задоволення своїх матеріальних потреб. Крім того, він писав, що конфлікти слід шукати не тільки в природі людини, а також і в соціальних феноменах різних за типом культур.

Інший соціальний дарвініст, американський вчений Вільям Самнер (1840-1910 рр.) вважав проблему «конфлікту інтересів» основою соціального конфлікту в суспільстві. З огляду на переконання, що боротьба за існування є безперечним чинником прогресу, він зробив висновок, що в цій боротьбі гинуть найслабкіші, гірші представники роду людського. Саме природний відбір і боротьбу за існування вчений вважав неминучими й універсальними умовами соціального життя. Спираючись на великий історико-етнографічний матеріал, В.Самнер заклав основу системного вивчення норм соціальної поведінки, внутрішньогрупових і міжгрупових відносин.

Проблемами боротьби за існування займався ще один соціал-дарвініст – Г.Ратценгофер (1842-1904 рр.), який дотримувався думки, що абсолютна ворожість рас – основні процеси й явища життя людей на планеті. З цих процесів він вивів теорію конфліктності суспільних відносин. І боротьба за існування, й абсолютна ворожість рас входять, на його думку, до числа основних процесів і явищ соціального життя, а базовим законом соціології повинно бути «приведення до взаємної відповідності індивідуальних і соціальних інтересів».

Таким чином, питаннями конфлікту в суспільстві мислячі люди цікавились із давнини. Однак, лише завдячуючи працям Л.Гумпловича, В.Самнера, Г.Ратценгофера та інших вчених кінець XIX – початок XX ст. вважається початковим періодом у вивченні конфліктів у соціології. Відповідно до уявлень представників цієї школи (соціал-дарвінізму) конфлікт ототожнюється з боротьбою, яка у свою чергу, розглядається як форма соціальної взаємодії. Конфлікт почав розглядатись як один із головних стимулів соціального розвитку.

2. Проблеми конфлікту в соціополітичній думці кінця XIX – початку XX ст.

Проблеми конфліктів знайшли своє відображення як у соціологічній, так і в політичній думці кінця XIX – першій половині XX ст. Усі вчені були

єдині у тому, що конфлікти мають важливе значення у житті суспільства й тому необхідні теоретичні дослідження у цій галузі.

Значну зацікавленість серед конфліктологів кінця XIX – початку XX ст. викликала соціологічна теорія Карла Маркса (1818-1883 рр.), в якій питання конфлікту займають одне з ключових місць. К.Маркс визнаний попередник сучасної конфліктології, його ідеї багато в чому розділяють більшість конфліктологів. Його основні тези, що вплинули на появу «конфліктної» моделі суспільства, зв'язані з постулюванням неминучості класової боротьби, яка виникає в суспільстві через причину його поділу на ворогуючі класи (експлуататорів і експлуатованих), а класова боротьба між ними стає головною рушійною силою історії. Конфлікти, що зв'язані з протилежними інтересами соціальних груп беруть свій початок у відносинах власності та її розподілу. На усіх рівнях пізнання суспільних процесів марксизм визнає соціальні конфлікти, колізії й антагонізми як можливі, а в умовах гострої класової боротьби – і як неминучі явища суспільного життя. Структура суспільства, за К. Марксом, має чотири основні елементи: виробничі сили; виробничі відносини; політична надбудова; форми суспільної свідомості. Певним чином упорядкована система субординації і взаємодії цих елементів і становить основу загальної соціологічної концепції марксизму. Помилковість висновків у відповідності з цією теорією полягала в тому, що її автори вважали можливим у майбутньому, після знищення приватної власності на засоби виробництва, створити умови для ліквідації антагоністичних відносин як бази соціальних конфліктів, внаслідок чого виникне безконфліктне суспільство.

Першим, хто ввів у науковий обіг термін «соціологія конфлікту», був німецький соціолог Георг Зіммель (1858-1918 рр.). Він вважав, що конфлікт у суспільстві неминучий і вважав однією з його основних форм конфлікт між індивідом і суспільством. Серед таких стійких форм соціальної взаємодії та спілкування, як авторитет, договір, підпорядкованість, співробітництво, особливе місце займає конфлікт – не лише норма, а й винятково важлива форма життя. Конфлікт призводить до соціальної інтеграції та, забезпечуючи вихід ворожості, посилює соціальну солідарність, визначає і зміцнює характер конкретних соціальних утворень, зміцнює принципи і норми їх організації. Г.Зіммель стверджував, що чим гостріший конфлікт, тим сильніша внутрішня згуртованість конфліктуючих груп, що інтенсивність конфліктної взаємодії впливає на саме існування групи, приналежність до якої захищає особистість. Часті, але невеликі конфлікти ведуть до посилення внутрішньогрупової єдності, до створення норм, які регулюють взаємовідносини. Чим триваліші та менш гостріші конфлікти між групами, які в різному ступені володіють владою, тим імовірніше, що вони відрегулюють своє ставлення до влади. На основі даної теорії виник науковий напрям, який розробив методи вирішення реалістичних конфліктів на ґрунті пошуку загального ціннісного консенсусу та рівноваги. Конфлікт, на думку Г.Зіммеля, не завжди та не обов'язково призводить до руйнувань;

навпаки, він може виконувати важливі функції зі збереження соціальних відносин і соціальних систем.

Конфлікт розуміється Г.Зіммелем не просто як зіткнення інтересів, але більш психологізовано, як вираження певної притаманної тільки людям і їх відносинам ворожості. Потяг до ворожості вчений розглядає як парну протилежність потреби в симпатії. Він приписує інстинктові боротьби апріорний характер, посиляючись на ту легкість, із якою між людьми виникає ворожість один до одного, що переростає в боротьбу в її найбільш руйнівних проявах. Таке твердження апріорності боротьби наближає позицію Г.Зіммеля з ідеями соціал-дарвіністів, з їх центральним концептом боротьби. Вчений вважає, що конфлікт може змінювати свою гостроту та через це мати різні наслідки для соціального цілого. Завдячуючи новизні ідей Г.Зіммеля його праці стали суттєвим кроком уперед у розвитку власне конфліктної проблематики. Пальма першості в осмисленні позитивних функцій конфлікту в житті суспільства віддається Г.Зіммелю. Його ідеї здійснили великий вплив на американську соціологію та, перш за все, на праці Л.Козера.

Отже, на переломі XIX – XX століть існувала зацікавленість серед вчених до проблем конфліктності в суспільстві, закладались теоретичні основи для подальшого розвитку науки про конфлікт. Науковцями були вироблені ключові ідеї, які, на думку О.М.Громової, залишаються актуальними й по нинішній час. Насамперед:

1) природі самої людини властиві біологічні, психологічні, соціальні й інші фактори, котрі неминуче породжують численні та різноманітні конфліктні ситуації, тому конфлікт є нормальним соціальним явищем;

2) конфлікт виконує позитивні функції у процесі суспільного розвитку, забезпечуючи загальний прогресивний рух суспільного життя, сприяє утвердженню соціальних норм і цінностей;

3) антагонізм між правлячою меншістю та керованою більшістю є неминучим і вічним явищем, яке викликає всілякі суперечки, колізії, конфлікти;

4) існує залежність між змінами економічних, політичних, духовних сторін життя суспільства та конфліктними ситуаціями, які виникають у результаті цих змін.

У 1920 – 1930-их роках теоретичні ідеї Г.Зіммеля розділили соціологи чиказької школи, видатними представниками якої були Роберт Езра Парк (1864-1944 рр.), Ернест Уотсон Берджесс (1886-1996 рр.), Албїон Вудбері Смолл (1854-1926 рр.). Вони розглядали соціальні процеси у суспільстві в аспекті чотирьох основних взаємопов'язаних типів взаємодії: конкуренції, конфлікту, пристосування й асиміляції.

Американський соціолог, представник психологізму в соціології А.В.Смолл наголошував на соціологічному значенні конфлікту в суспільстві. Зокрема, він стверджував, що «немає нічого соціального, що не було психічним». Концептуальні описи А.Смолла базуються навколо категорії «інтерес», яку він пропонував вважати основною одиницею соціологічного аналізу, а головним соціальним конфліктом у суспільстві, відповідно,

конфлікт інтересів. Важливим феноменом боротьби у соціумі є поняття інтересу. Як наслідок – загальний конфлікт інтересів, де індивіди є продуктом боротьби власних інтересів, а суспільство – наслідок зіткнення інтересів соціальних груп. Таким чином, конфлікт – це базовий та універсальний соціальний процес.

Під впливом марксизму, у першій половині ХХ ст., утвердилася самостійна галузь західної політичної соціології, що стала основним джерелом розвитку сучасних концепцій конфлікту. Серед її представників – В.Парето, Г.Моска, Ж.Сорель, Ф.Оппенгеймер, А.Бентлі. Вони акцентували увагу на необхідності вивчення конфліктів і змін, а не лише злагоди й стабільності в суспільному житті. Так, Вільфредо Парето (1848- 1923 рр.) – італійський вчений, який створив свою теорію еліти, наголошував на подвійності психології людини. Будь-які суспільні теорії, ідеології є ширмою, що ховають дії, продиктовані почуттями, емоціями. Тобто, ірраціональні пласти психіки людини детермінують соціальну поведінку.

Серед творців теорії еліт фігурує також і Гаєтано Моска (1858-1941 рр.) – італійський юрист, соціолог, історик. У власній праці «Еліти політичної науки», що вийшла у 1896 р., він виокремив тезу про формування панівного класу на основі розуму, здібностей, освіти й творчих заслуг.

Політична боротьба та насильство займають центральне місце у теорії французького соціолога та юриста Ж.Сореля (1847-1922 рр.). У праці «Роздуми про насильство» (1907 р.) він розглянув ключові поняття міфу й насильства. Згідно з його науковим баченням, соціальні та політичні конфлікти виявляються ознакою ірраціонального характеру суспільства й історії, котрі заперечують ідею соціального процесу й утверджують стихійний рух мас.

Питаннями походження держави та особливостями соціальних процесів, які відбуваються у ній займався Ф.Оппенгеймер (1869-1943 рр.). За його баченням, держава могла виникнути тільки шляхом пограбування й підкорення людей, що призводило до різного роду конфліктів.

Американський філософ, соціолог і політолог Артур Бентлі (1870- 1957 рр.) розглядав політичне життя як процес політичної діяльності. Політичні групи реалізують свої інтереси через дії. Із зіткненням інтересів різних груп складається політичне життя суспільства. За формою свого прояву таке життя являє собою багатоманітність фактів застосування сили, які породжують численні суперечки та конфлікти в соціумі.

Отже, у соціально-політичному житті в кінці ХІХ – на початку ХХ ст. з'являється очевидний інтерес до проблем конфлікту, зокрема:

- 1) природі людини та суспільства властиві біологічний, психологічний та інші фактори, що породжують численні конфлікти;
- 2) конфлікти виконують певні позитивні функції;
- 3) протилежність між керівною меншістю та керованою більшістю є вічним антагонізмом, що завжди породжує різні суперечки, колізії та конфлікти.

3. Психологічні теорії конфлікту ХХ ст.

Зацікавленість до розробки й осмислення загальної концепції конфлікту виникла не тільки у соціологів, але й у психологів. Психологічна традиція вивчення конфліктів є найбільш об'ємною й розвинутою зі всіх наукових дисциплін, які цікавляться конфліктами. Про це засвідчує як стійкий і довготривалий інтерес психологів до конфліктів, так і різноманіття теоретичних і практичних праць із цієї теми. Конфлікт як одне із значущих явищ психологічного життя людини безпосередньо пов'язаний із проблемою психічного благополуччя – фундаментальною проблемою всієї психологічної науки. Проблемі конфліктності були присвячені праці найбільш відомих теоретиків з психоаналізу З.Фрейда, К.Юнга, Е.Берна.

Засновник школи психоаналізу, австрійський психолог Зигмунд Фрейд (1856-1939 рр.) створив першу концепцію людської конфліктності, заклавши основи психодинамічного підходу до вивчення конфлікту. Він перший охарактеризував психіку як поле бою між непримиренними силами інстинкту, розуму та свідомості. За З.Фрейдом, людина знаходиться у стані постійного внутрішнього і зовнішнього конфлікту з оточуючими та світом загалом. Зі всіх потенційно можливих конфліктів, які може переживати людина, для психоаналізу первинним постає внутрішній, або так званий «психічний конфлікт», який є постійним елементом душевного життя людини, що характеризується безперервним зіткненням потягів, бажань, психічних систем і сфер особистості. Конфлікти – це частина внутрішнього життя індивіда, їх виникнення природно супроводжує його розвиток.

Керуючись принципом задоволення, людина, через силу зовнішніх обмежень (моральних і соціальних норм) змушена часто відмовлятися від задоволення (зокрема, миттєвих) власних бажань. Це й призводить до виникнення психічного конфлікту, який, з точки зору психоаналізу, може знаходити нормальне вирішення: існують способи досягнути задоволення морально прийнятними шляхами. Типовими прикладами сублімації є художня чи наукова творчість.

До різних форм психічних розладів у людини призводять так звані патогенні конфлікти, які виникають тоді, коли до зовнішньої, вимушеної відмови від миттєвого задоволення бажань, що несумісні з вимогами суспільства, приєднуються внутрішні обмеження. Такими, за З.Фрейдом, є конфлікти між потягами «Я» і сексуальними потягами (лібідо): «не сексуальні потяги як такі є причиною виникнення неврозів, а той патогенний конфлікт, який розігрується між Я (свідомістю) або Над-Я (совістю) та сексуальністю». Заборони з боку соціального середовища, наносячи душевну травму, пригнічують енергію несвідомих бажань, які прориваються обхідними шляхами у вигляді неврозних симптомів.

Витіснення сексуальних бажань не дає можливості людині усвідомити істинні причини внутрішніх конфліктів, що виникають у неї, з якими вона в результаті не справляється. Значення конфліктної феноменології у загальному психологічному житті людини визначається тим, що згідно З.Фрейду, конфлікт, що породжується неусвідомленими, неприйнятними

імпульсами лібідо й агресивними імпульсами, складає внутрішній бік життя індивідуума. На цю іманентно притаманну людині конфліктність нашаровується її досвід дитинства, відносин із батьками. Відповідно з психодинамічною орієнтацією, конфлікти, котрі не знайшли вирішення в дитинстві, потенційно багаті патологією поведінки в більш зрілому віці. Людина все життя вирішує та проживає ті конфлікти, які утворились у перші роки життя. Тому поведінка людини детермінована швидше її власними внутрішніми особливостями, а ніж зовнішньою ситуацією. Неусвідомлені психологічні конфлікти контролюють поведінку людини. Відповідно, метою терапевтичного впливу є виявлення джерел конфліктів, витіснених із свідомості, сприяння людині в усвідомленні нею причин її внутрішніх конфліктів і їх вирішенні на новому рівні свідомого відношення до власних потягів неусвідомленого характеру. Крім внутрішніх конфліктів, З.Фрейд вказував на необхідності пошуку причин міжособистісних конфліктів у сфері несвідомого.

Засновник школи аналітичної психології, швейцарський психолог Карл-Густав Юнг (1875-1961 рр.) розробив положення про існування колективного несвідомого, запропонував типологію характерів особистості, яка здебільшого пояснювала поведінку особистості в конфлікті. Він виділив кілька рівнів несвідомого, від найменшого до найбільшого: індивідуальне, сімейне, групове, національне, расове та колективне, що включає в себе універсальні для всіх часів і культур архетипи. Вчений вважав, що існує певна спадкова структура психіки, яка розвивалася довготривалий час, яка змушує нас переживати та реалізовувати наш життєвий досвід цілком визначеним чином. Ця визначеність проявляється в архетипах, які, за К.Юнгом, впливають на наші думки, почуття та вчинки. Він припускав, що частина людських комплексів виникає в результаті психотравматичних ситуацій, які за своєю сутністю є моральним конфліктом.

Творцем теорії транзактного аналізу став американський психотерапевт Ерік Берн (1902-1970 рр.), праці якого були видані в 60-их роках ХХ століття. Вчений виділяє у структурі людської особистості три компоненти-стани:

1) «дитина» – є зосередженням життєвої енергії, життєрадісності, яскравої емоційності, спонтанності творчих здібностей, спонукань і переживань. Одночасно для неї характерні недостатність самоконтролю, уникнення відповідальності, немічність, вразливість;

2) «батько» – володіє набором життєвих правил, оцінок, стереотипів, бажанням і здібністю допомагати, опікати, навчати, судити, карати та заохочувати. Він передбачуваний, ригідний, рветься до влади;

3) «дорослий» – зорієнтований на реальність, раціональний, адаптивний, керується поняттям доцільності та корисності.

У кожної людини в процесі спілкування актуалізується то одна, то інша з цих «частин» його особистості в залежності від ситуації та її учасників. У транзактній моделі людських відносин виникнення конфлікту зв'язується з тим, що в процесі спілкування в людей вступають у взаємодію невідповідні одна одній «частини» їх особистостей. Якщо реалізується транзакція, яка не

пересікається, то вона забезпечує безконфліктні відносини. А якщо виникає транзакція, яка пересікається, то процес спілкування порушується і може виникнути конфлікт. Конфлікт найчастіше базується на підключенні «дитини», оскільки гнів, заздрість, страх, образа, любов та інші емоційні реакції є властивою їй прерогативою. Саме «дитина» найчастіше стає об'єктом маніпуляцій.

Загалом, класичний психоаналіз виходив з ідеї «приреченості» людини на конфлікт, руйнівного впливу на особистість патогенних конфліктів і з необхідності позбавити людину від цих конфліктів. Хоча позбавити людину від них повністю неможливо. Мова може йти лише про пом'якшення конфліктів при допомозі цілеспрямованого виховання, соціалізації та «окультурення» людини. У більшості праць із психоаналізу протиріччя між несвідомими потягами людини та її совістю з її заборонами розглядається як основне джерело психічних розладів (неврозів), що призводить до внутрішніх конфліктів. Конфлікт – це реальність людського існування, який властивий людській природі. Він носить як деструктивні, так і конструктивні аспекти свого існування. Конфлікт – явище не випадкове, яке складає сутність внутрішнього життя індивіда.

Найбільш принципово відмінною від позиції З.Фрейда стосовно конфліктів є концепція Е.Еріксона. Песимістично змальованому психоаналітичному уявленню про людину, яку роздирають протиріччя та конфлікти, Е.Еріксон протиставляє ідею, що кожна особиста й соціальна криза являє собою свого роду виклик, який приводить індивідуума до особистісного зростання та подолання життєвих перепон, а знання того, як людина справляється зі значущими життєвими проблемами, складає єдиний ключ до розуміння його життя.

Вчений виділяє в загальному життєвому циклі людини вісім психосоціальних стадій:

- 1) орально-сенсорна стадія (від народження – 1 рік життя; психологічна криза характеризується довірою – недовірою; сильна сторона – надія);
- 2) м'язово-анальна (1 – 3 роки; психологічна криза – автономія – сором і сумнів; сильна сторона – сила волі);
- 3) локомоторногенітальна (3 – 6 років; психологічна криза – ініціативність – вина; сильна сторона – мета);
- 4) латентна (6 – 12 років; психологічна криза – працелюбство – неповноцінність; сильна сторона – компетентність);
- 5) підліткова (12 – 19 років; психологічна криза – Его-ідентичність – ролеве змішування; сильна сторона – вірність);
- 6) рання зрілість (20 – 25 років; психологічна криза – інтимність – ізоляція; сильна сторона – любов);
- 7) середня зрілість (26 – 64 роки; психологічна криза – продуктивність – застій; сильна сторона – турбота);
- 8) пізня зрілість (65 років – смерть; психологічна криза – Его-інтеграція – відчай; сильна сторона – мудрість).

Кожна з цих стадій розвитку супроводжується кризою, котру Е.Еріксон розглядає як поворотний момент, який виникає внаслідок досягнення певного рівня психологічної зрілості та висунутих до індивіда соціальних вимог. Це означає, що на кожному віковому етапі виникає своя специфічна проблема, що потребує вирішення. Успішне вирішення кризи є умовою подальшого розвитку здорової особистості та необхідним фактором проживання наступних стадій.

Конфлікти відіграють важливу роль у теорії Е.Еріксона, однак вони означають не загрозу катастрофи, а поворотний пункт і тим самим онтогенетичне джерело як сили, так і недостатньої адаптації. Криза у вченого вміщує і позитивний, і негативний компонент, і питання полягає не в уникненні конфліктів, а в адекватному, конструктивному вирішенні криз, що цілком відповідає сучасному загальногуманітарному відношенню до конфліктів. Отже, тема конфлікту набуває нового значення, конфлікти починають привносити позитивний заряд і стають важливими аспектами розвитку.

Таким чином, конфлікт – це важливий теоретичний конструкт у психоаналітичних концепціях. Розуміння внутрішніх протиріччів і конфліктів особистості – це ключ до пояснення того, що відбувається з людиною. Соціальна поведінка взагалі детермінована не стільки зовнішньою ситуацією, скільки особистісними особливостями людини, і ті чи інші проблеми її інтерперсонального існування мають внутрішньоособистісне походження.

4.Соціологічні теорії конфліктів другої половини ХХ ст.

Інтерес до вивчення загальної концепції конфлікту, в першу чергу, проявлявся в соціології. Однак соціологія конфлікту сформувалася як особливий, відносно самостійний напрям у соціології тільки на кінець 1950-х років завдячуючи працям сучасних «класиків» конфліктології німецького соціолога Р.Дарендорфа й американського вченого Л.Козера, ідеї яких стали концептуальною основою сучасної парадигми конфлікту. Будучи послідовниками К.Маркса та Г.Зіммеля вони, на думку Дж.Тернера, продовжують розвивати два основні напрями в соціології конфлікту, заданих «родоначальниками»: Р.Дарендорф представляє діалектичну теорію конфлікту в традиції діалектичного підходу К.Маркса, а Л.Козер – конфліктний функціоналізм, який розвиває ідеї Г.Зіммеля.

Найбільш відомим сучасним західним соціологом, який дотримувався діалектичної теорії конфлікту був Ральф Дарендорф (1929-2009 рр.). У його конфліктній моделі суспільства, яка була розроблена в таких працях як «Сучасна соціологія конфлікту», «Елементи теорії соціального конфлікту» і «Сучасний соціальний конфлікт», наголошується, що соціальний конфлікт завжди був і буде притаманний будь-якому суспільству через силу неминучої різниці інтересів. Однак у постіндустріальному суспільстві, дослідженням якого займався Р.Дарендорф, основне протиріччя соціальних систем переміщується, на його думку, з економічної площини, зі сфери відносин власності у галузь відносин панування-підпорядкування, й основний

конфлікт опиняється пов'язаним із перерозподілом влади. Тому в Р.Дарендорфа конфлікт стає центральною категорією соціології. Свою соціологічну концепцію він називає «теорією конфлікту». Людське суспільство в його концепції зображене як система взаємодій між конфліктуєчими соціальними групами (класами). Оскільки конфлікти неминучі й необхідні, то відсутність їх – явище «дивне та ненормальне». Вчений-соціолог виділяє конфлікти різних рівнів:

- 1) між неузгодженими очікуваннями, які висуваються до носія певної соціальної ролі;
- 2) між соціальними ролями;
- 3) внутрішньогрупові;
- 4) між соціальними групами;
- 5) конфлікти на рівні суспільства загалом;
- 6) міждержавні конфлікти.

Р.Дарендорф визнає правильним марксистське уявлення про класовий антагонізм між буржуазією та пролетаріатом, але вважає, що цей антагонізм був основним конфліктом лише в європейській історії XIX століття. Перехід до постіндустріального суспільства, який відбувається в XX столітті, пов'язаний зі зниженням гостроти міжкласових протиріч. Конфлікти в постіндустріальному суспільстві стають більш різноманітними. Разом із тим у цьому суспільстві утверджуються принципи плюралізму й демократії, на основі яких створюються механізми поглинання соціальних конфліктів, врегулювання їх у руслі узгоджувальних процедур. Р.Дарендорф наголошує, що краще говорити про «врегулювання», а не про «вирішення» конфліктів, тому що соціальні конфлікти зазвичай тільки обмежуються, локалізуються, перевтілюються в інші, більш прийнятні форми, тоді як термін «вирішення» орієнтує на їх повну ліквідацію. Німецький вчений детально розглядає умови виникнення конфліктів, фактори, які визначають їх гостроту, реальні та можливі наслідки тощо. Він виокремлював не лише негативні сторони конфлікту, а й позитивні: конфлікт може бути джерелом інновацій і соціальних змін у суспільстві. Праці Р.Дарендорфа дозволяють розглядати його як одного із сучасних класиків конфліктології.

Ідею Р.Дарендорфа про «корисність» і «шкідливість» конфлікту продовжив і розвинув американський учений М.Амстуті. Згідно з його теорією конфлікт і корисний і шкідливий одночасно. Конфлікт корисний, оскільки:

- 1) може запобігти більш складним конфліктам. Дослідники підмітили, що групи і суспільства, в яких часто відбуваються незначні конфлікти («випускання пару»), уникають великого насильства й деструкції (руйнування). Маленькі конфлікти розряджають напружену атмосферу і формують уміння вирішувати спірні проблеми цивілізованим шляхом;

- 2) стимулює творчість, ініціативу та інновації. Деяка дисгармонія у правильно організованому суспільстві чи групі забезпечує їм кращу життєздатність, динамізм, сприйнятливність до прогресу;

3) прояснює позиції та інтереси його учасників, являє собою спосіб вимірювання силового потенціалу конкурентів і допомагає встановити серед них неформальну ієрархію, що також стримує більш складні конфлікти.

Конфлікт шкідливий, оскільки, за М.Амстуті, нерідко призводить до безпорядку, нестабільності, насильства, уповільнює й ускладнює прийняття рішень.

Другий сучасний «класик» конфліктології американський вчений Льюїс Козер (1913-2003 рр.) видав дві книги з проблем дослідження конфлікту – «Функції соціального конфлікту» (1956 р.), «Подальші дослідження соціального конфлікту» (1967 р.). Успіх в його дослідженнях полягав у спробах не протиставити теорію конфлікту структурному функціоналізму, а «вписати» конфлікт в ідеї суспільного порядку. Із усіх «класиків» конфліктології Л.Козер розвиває найбільш багатоаспектний і загальнооб'ємний погляд на конфлікти: він пише про умови та фактори виникнення конфліктів, їх гостроту, тривалість і функції. Саме останні зайняли домінуюче місце в теоретичній системі Л.Козера, що дало підґрунтя для позначення всієї його концепції як «конфліктного функціоналізму».

Розвиваючи ідеї Г.Зіммеля, Л.Козер у значній мірі змінив погляд науки на конфлікти. На його думку, визнання конфлікту в якості невід'ємної характеристики соціальних відносин ніяк не суперечить завданню із забезпечення стабільності та стійкості існуючої соціальної системи. Дослідницькі інтереси Л.Козера фокусуються не стільки навколо аналізу джерел конфлікту та його виникнення в соціальних системах, скільки на його функціях. Його перша велика праця, що присвячена проблемам конфліктів («Функції соціального конфлікту»), відіграла історичну роль в оформленні й долі конфліктології, а розвиток Л.Козером ідей Г.Зіммеля про позитивні функції конфлікту за правом розглядається як одне з найвищих досягнень конфліктології.

Льюїс Козер розрізняє два типи суспільства – закрите (ригідне, унітарне) та відкрите (плюралістичне). Закриті суспільства розколоті на два ворожі, антагоністичні класи, конфлікт між якими підриває суспільну згоду та загрожує руйнації соціального порядку революційно-насильницьким шляхом. У відкритих суспільствах існує багато конфліктів між різними верствами та групами, але існують соціальні інститути, які оберігають суспільну згоду та спрямовують енергію конфліктів на користь суспільству. Це можливо тому, що соціальні конфлікти можуть виконувати двоякі функції – негативні (деструктивні) та позитивні (конструктивні). Завдання полягає в тому, щоб обмежити негативні та використати позитивні функції. Вчений аналізує функції соціального конфлікту. Результати його аналізу й на сьогодні залишаються актуальними та є класичним зразком опису цих функцій.

До важливих негативних функцій конфлікту Л.Козер відніс:

1) погіршення соціального клімату, зниження продуктивності праці, звільнення частини працюючих з метою вирішення конфлікту;

2) неадекватне сприйняття та непорозуміння конфліктуючими сторонами один одного;

3) зменшення співпраці між конфліктуючими сторонами протягом конфлікту та після нього;

4) дух конфронтації, який затягує людей у боротьбу та який змушує їх намагатися більше до перемоги будь за що, ніж до вирішення реальних проблем і подоланню розбіжностей;

5) матеріальні й емоційні витрати на вирішення конфлікту.

Головними позитивними функціями соціального конфлікту є:

1) конфлікт не дає сформованій системі відносин застигнути, окостеніти, він підштовхує її до змін і розвитку, відчиняє дорогу інноваціям, які здатні її вдосконалювати;

2) він виконує комунікативно-інформаційну та сполучну функцію, оскільки конфлікт по-своєму об'єднує людей спільністю ситуації, дозволяючи їм краще пізнавати один одного в процесі взаємодії;

3) конфлікт сприяє структуруванню й інтеграції соціальних груп, створенню організацій, згуртуванню колективів однодумців;

4) він знімає «синдром покірливості», спонукає людей до активності;

5) він стимулює розвиток особистості, зростання у людей почуття відповідальності, усвідомлення ними власної значущості;

6) у виникаючих при конфлікті критичних ситуаціях проявляються непомітні до того переваги й недоліки людей, створюються умови для оцінки людей за їх моральними якостями – стійкості, мужності й т. д., для висування та формування лідерів;

7) вирішення конфлікту усуває приховану напругу і дає їй вихід;

8) конфлікт виконує діагностичну функцію (інколи корисно навіть спровокувати його, щоб прояснити ситуацію та зрозуміти стан справ).

Загалом позитивні функції конфлікту можуть бути зведені до стимулювання змін, структурування й оформлення групових процесів і утворень, розрядці напруги, кращому впізнанню та зближенню партнерів, а також усуненню більш сильних конфліктів.

Таким чином, саме праці Р.Дарендорфа та Л.Козера створили можливість наукового вивчення конфліктів перш за все за рахунок більш чіткого визначення проблемних питань їх дослідження. Поняття конфлікту починає відокремлюватись від поняття боротьби, набуває більш визначеного змісту та більш конкретного опису. Конфлікт перестає бути абстрактним явищем, він набуває конкретної феноменології та конкретних рамок свого існування в соціальному просторі. Основою будь-якого конфлікту завжди є особистісний інтерес індивіда. Ідеї про позитивні функції конфлікту виступають проти дискримінації явища конфлікту та його однозначного трактування як явища шкідливого, небезпечного, яке засвідчує про «патологію», «хворобу» соціального організму. Класики «другого покоління» підготували підґрунтя для утвердження основних принципів сучасної конфліктології – визнання конфліктів в якості закономірної та природної характеристики соціальних відносин, можливості протікання конфліктів у

різноманітних, у тому числі й конструктивних формах, а також утвердження принципової можливості управління конфліктами.

5. Становлення конфліктології як науки в світі й Україні.

У 1950 році в американському соціологічному журналі з'явилась стаття Дж.Бернарда «Де сучасна соціологія конфлікту?», в якій аналізуються причини відсутності прогресу в цій галузі та причини зневаги вивченням конфліктів. На думку вченого, суспільство не бажає визнавати факт існування певних конфліктів. Крім того, деякі впливові організації не зацікавлені в розвитку досліджень конфліктів, оскільки тактика таємничості й раптовості посилює потенційні можливості впливу конфлікту, а вивчення конфліктів «роззброює» конфліктуючі сторони. Також, як вважає Дж.Бернард, соціологи хотіли б уникнути ідентифікації з марксизмом, який домінував, на той час, у дослідженнях конфліктів. В якості ще одного пояснення слабого вивчення конфлікту наводиться думка, що той, хто вивчає конфлікт, мимо волі захищає чи схвалює його. Вчений стверджує, що західна соціологія конфлікту продовжує залишатися на рівні праць Г.Зіммеля. При цьому зазначається, що за попереднє десятиліття вийшла тільки одна наукова книга, присвячена соціальному конфлікту, а саме праця К.Левіна «Вирішення соціальних конфліктів» 1948 року.

Вже через десятиліття, після публікації статті Дж.Бернарда, фактично починає формуватися наука конфліктологія, яка поєднує як концептуальні та методологічні підходи до вивчення й опису конфліктних явищ різного роду, так і практику роботи з ними. Найбільш інтенсивний період розвитку досліджень у галузі конфліктів припав на другу половину 50-их – початок 60-их років ХХ ст. Актуальність і соціальна значущість вивчення конфліктів привернула до цієї проблеми увагу ЮНЕСКО. Їй було присвячено Паризьке засідання Соціологічної асоціації при ЮНЕСКО в 1957 р. За результатами паризької конференції було видано науковий збірник «Про природу конфліктів». Це стало певним організаційним поштовхом до проведення конференцій із теми конфліктів, створенню низки організацій і центрів, а також виданню спеціальних журналів з проблем конфліктів. Так, у США в другій половині 60-х рр. ХХ ст. створено Центр із дослідження конфліктних ситуацій, почали видавати щоквартальний журнал «Проблеми вирішення конфліктних ситуацій».

Первинно конфліктологія оформляється швидше як галузь пошуку засобів усунення конфліктів і їх послаблення, що було стимульовано жорстоким досвідом Другої світової війни. Розвиток конфліктології характеризується поступовим переходом від теоретичних описів до практики управління конфліктами. Аналіз сучасного стану конфліктології дозволяє зробити висновок, що починаючи з 1970-их років посилюється та починає домінувати практичний напрям із врегулювання конфліктів на рівні організацій. У США набув розповсюдження рух під назвою «Альтернативне вирішення спорів» замість судів, створюються невеликі фірми з вирішення

дрібних спорів і конфліктів. У 1980-их роках було створено понад 180 таких центрів.

У практиці вирішення реальних конфліктів і в навчанні мистецтву справлятися з конфліктами поступово все більше почали використовуватися результати психологічних досліджень поведінки людей у конфліктах. Так, вчені Горовіц і Бордман створили спеціальну програму психологічного тренінгу, спрямованого на вивчення конструктивної поведінки в умовах конфліктної ситуації. Ч.Освуд запропонував методика «Поступової й обопільної ініціативи з розрядки напруги», що призначена для зниження конфліктності в міжнародних відносинах.

Всесвітню відомість набув Гарвардський метод «принципових перемовин», розроблений Р.Фішером і У.Юрі. Особливий розвиток набула розробка перемовних методик вирішення конфліктів (Дж.Скотт, Шарон і Гордон Боуер, Х.Корнеліус і Ш.Фейр, Д.Дена, Г.Келман, Т.Крум та ін.). З 1970-их років почала інтенсивно розроблятися методика перемовин за участі посередників – медіаторів (В.Лінкольн, Л.Томпсон, Р.Рубін, Ф.Форсайт та ін.). Створення ефективних методів медіації – проведення перемовин при допомозі медіаторів – призвело в 1970-их – 1980-их роках до того, що з'явилися спеціалісти-практики, які здатні надати реальну допомогу в успішному вирішенні конфліктів шляхом добре організованого перемовного процесу.

Американці першими зуміли перейти від науково-прикладних досліджень і розробок до впровадження їх у повсякденну практику. Медіаторство стало професійною справою спеціально підготовлених до нього осіб. У Сполучених Штатах з'явилися навчальні заклади, де випускають спеціалістів-медіаторів. Почали створюватись медіаторські фірми, що надавали посередницьку допомогу людям у вирішенні найрізноманітніших конфліктів – службових, сусідських, сімейних, між окремими людьми, між групами, між організаціями. У нинішньому часі в США значна частина цивільних позовів вирішуються в досудовому та позасудовому порядку при допомозі перемовин між конфліктуючими сторонами за участі посередників. У багатьох штатах при судах працюють професійні медіатори, та судді, перед тим як прийняти до провадження цивільні позови, рекомендують конфліктуючим сторонам звернутись до них.

Організація Об'єднаних Націй оголосила 1986 рік – роком миру. Через це в Австралії був створений Міжнародний центр з вирішення конфліктів, який проводить практичну роботу з владнання конфліктів і навчанню цьому мистецтву. Конфліктологічні центри з аналогічними завданнями виникають і в багатьох інших країнах.

У нинішній час конфліктологія являє собою сферу професійної діяльності, що потребує спеціальної підготовки, знань і вмінь. Спеціалістконфліктологи проводять дослідницьку та практичну роботу в наукових інститутах і конфліктологічних центрах, в адміністративних і юридичних установах, в управліннях корпорацій і дипломатичних відомствах. За півстолітній період накопився значний фонд

конфліктологічної літератури, конфліктологія включається до програм навчання психологів, соціологів, політологів, юристів, соціальних працівників, менеджерів в якості особливої навчальної дисципліни. Існують коледжі й університети, що випускають конфліктологів, є система міжнародної сертифікації конфліктологів-медіаторів.

Сучасна конфліктологія – це прикладна наукова дисципліна й одночасно сфера практичної роботи з врегулювання конфліктів. Конфліктологія стає наукою та розвивається як наука тому, що є суспільна потреба в пізнанні конфліктів і способів їх владнання. Конфліктологія як наука в теперішній час поступово набуває статусу самостійної наукової дисципліни, що має комплексний характер. Але самостійність конфліктології відносна. Вона користується даними, теоретичними моделями, методами й прийомами будь-яких наук, якщо це допомагає їй у вивченні конфліктів. Особливо тісно вона пов'язана з тими галузями знань, від яких вона, власне, й відгалузилась – із соціологією та психологією. Багато інших галузей науки – історія, політологія, правознавство, педагогіка, культурологія, економічна та військова науки – дають їй фактичний матеріал і служать полем застосування її концепцій. Із філософії вона запозичує загальні принципи розуміння конфлікту як різновиду протиріччя, зіткнення та взаємодії протилежностей. Крім того, є спроби застосування до конфліктологічних проблем математичного апарату.

У теорії та практиці конфліктологічних досліджень склався певний комплекс понять і проблем, з якими пов'язане дослідження конфліктів. На сьогоднішній день основними питаннями конфліктології та сферою інтересів конфліктологів є:

- 1) сутність соціальних конфліктів;
- 2) класифікація конфліктів;
- 3) еволюція конфліктів;
- 4) генезис конфліктів;
- 5) структура конфліктів;
- 6) функції конфліктів;
- 7) інформація в конфлікті;
- 8) динаміка конфлікту;
- 9) діагностика конфлікту;
- 10) попередження конфлікту;
- 11) завершення конфлікту.

Сприйняття конфліктології як науки й практики в світі на кінець ХХ ст. повністю сформувалося.

Конфліктологія має кілька напрямів:

а) філософсько-соціальний, який охоплює загальні тенденції розвитку конфліктів на макрорівні;

б) організаційно-соціологічний – вивчає причини конфліктів, динаміку конфліктів організацій, груп, колективів;

в) індивідуально-психологічний – з'ясовує психофізіологічні особливості та характеристики окремих особистостей, їхню поведінку в конфлікті.

У радянський період вивчення конфліктів здійснювалося в руслі, головним чином, марксистської теорії класової боротьби. Офіційна ідеологія вульгаризованого марксизму, що панувала в СРСР, стверджувала, що при соціалізмі можуть існувати тільки неантагоністичні протиріччя, та нема умов для виникнення соціальних конфліктів. Тому проблема конфліктів розглядалася, головним чином, у плані критики недоліків капіталізму.

У незалежній Україні конфліктологія лише формується, її почали вивчати у вищій школі.

З розвитком людської цивілізації, упродовж останніх століть кількість конфліктів на планеті не зменшується з ряду об'єктивних і суб'єктивних причин. Накопичившись вони призводять до світових війн, революцій, локальних сутичок, проблемних ситуацій на міжособистісному, внутрішньоособистісному та глобальному рівнях. Конфлікти виникають і проявляються в усіх сферах суспільного буття, що в свою чергу характеризує їх багатоманітністю та розмаїттям.

Зростання конфліктності на планеті потребує як глибокого осмислення його природи, динаміки, так і створення певних регіональних, державних і міжнародних структур, які б досліджували його прояви та створювали спеціальні теоретико-практичні методик і навички розв'язання конфліктів. Наукові пошуки з проблем конфліктів характеризуються нині як на Заході, так і в Україні взаємопов'язаністю теоретичних пошуків з їхнім практичним втіленням. Конфліктологія останнім часом стала однією з основних дисциплін на військових, поліцейських, юридичних, економічних, політологічних, соціологічних, психолого-педагогічних факультетах і спеціальностях з державного управління.

Перед українськими вченими, що досліджують проблему конфліктів, постала низка завдань як теоретичного, так і практичного плану. Оскільки існування людини це багатогранний життєвий цикл, що, відповідно, характеризує теорію та практику конфліктів як багатоаспектний процес, а це, у свою чергу, обумовлює дослідження конфліктів вченими різних наук і галузей: політологами, соціологами, психологами, філософами, істориками, педагогами, економістами, правознавцями, медиками, біологами та управлінцями.

На сьогоднішній час в Україні виокремлюють наступні проблеми в розвитку конфліктології:

а) розробка та впровадження в науковий обіг категоріального й понятійного апарату з основ конфліктології, створення наукової бази для ефективного викладання конфліктології у закладах вищої освіти як однієї з важливих і необхідних дисциплін навчального процесу;

б) пошук і вироблення індикаторів раннього виявлення конфліктів із використанням сучасних методів їх дослідження та інтеграція гуманітарного,

медико-біологічного й технічного підходів у вивченні сутності й наслідків конфліктів;

в) підготовка фахівців для науково-практичного дослідження проблем передбачення, запобігання та вирішення конфліктів, створення спеціальних груп практиків-конфліктологів;

г) опанування й уміле запозичення кращого світового досвіду з конфліктології за допомогою організації та проведення міжнародних конференцій, симпозіумів, тренінгів і направлення фахівців до інших країн для ознайомлення з набутим досвідом у вирішенні конфліктів;

г) проведення організаційно-дослідницької роботи зі створення підручників і методик для практичних порад стосовно запобігання та вирішення конфліктів.

Як прикладом для української конфліктології серед численних праць сучасних західних вчених-конфліктологів служать книги Роджерса Фішера й Вільяма Юрі «Шлях до злагоди» (1983 р.), Луїса Крісберга «Соціальні конфлікти» (1973, 1982 р.), Чарльза Тіллі «Від мобілізації до революції» (1978 р.), Антоні Обершелла «Соціальний конфлікт та громадський рух» (1973 р.) та ін.

Тема 2. ПРИРОДА ТА СУТНІСТЬ СОЦІАЛЬНОГО КОНФЛІКТУ.

1. Загальна характеристика конфлікту.
2. Особливості конфлікту.
3. Аналіз конфлікту: класифікація типів, структурні елементи та рівні конфлікту.
4. Динаміка конфлікту.
5. Процес розвитку конфлікту (стадії).

1. Загальна характеристика конфлікту.

Слово «конфлікт» прийшло в слов'янські мови, в тому числі й українську, з латині, що означає зіткнення («conflictus») і почало вживатись із XIX ст. Причинами зіткнень можуть бути найрізноманітніші проблеми життя: матеріальні ресурси, життєві настанови, владні повноваження, статусно-рольові відмінності в соціальній структурі, емоційно-психологічні відмінності особистостей тощо.

Конфлікт – це зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій у свідомості окремо взятого індивіда, в міжособистісних взаємодіях або міжособистісних відносинах індивідів або груп людей, які пов'язані з гострими негативними емоціями та переживаннями. За суттю конфлікт означає суперечність, розбіжність, неузгодженість, боротьбу між думками, ідеями, потребами, інтересами, цінностями, бажаннями, позиціями людей.

Конфлікт – це соціальне явище, норма, пульс суспільного життя. Розвиток суспільства, людини, її діяльності, взаємодії із соціальним середовищем, міжособистісних взаємин у громаді пов'язаний із суперечностями, загострення яких сприяє появі конфлікту. Уникнути його неможливо, але позбутися деструктивних наслідків людина спроможна шляхом його конструктивного розв'язання. Протилежністю конфлікту є злагода, єдність, згуртованість, мир. Жити в мирі й злагоді легко, просто, зручно. Тому всі ми цінуємо таке життя. «Поганий мир краще хорошої сварки», – стверджує народне прислів'я. В цілому люди не люблять і бояться конфліктів.

Як поняття конфлікт застосовується і в переносному значенні, і в багатьох випадках може не стосуватись взаємин між людьми (конфлікт між ідеями, теоріями, видами живих організмів, технічними пристроями, комп'ютерними програмами).

За природою конфлікт – це соціальне явище. Суспільство не може існувати і розвиватися без конфліктів. Явище конфлікт можна розглядати з соціальної точки зору в контексті аналізу суспільних взаємин між особистостями, соціальними групами, класами, державами. У цьому значенні конфлікт є чинник соціального розвитку, як позитивний (конструктивний), так і негативний (деструктивний), та виявляє соціальні протиріччя, цінності, інтереси, потреби, рівень розвитку суспільства.

З психологічної точки зору конфлікт є загострення міжособистісних стосунків, внутрішньоособистісних суперечностей, зіткнення особистісних вірувань, позицій, потреб різних індивідів, їхніх амбіцій.

Отже, з будь-якої точки зору за сутністю конфлікт – зіткнення двох сторін (осіб, груп), серйозною розбіжністю, що викликає напругу в ситуації і взаєминах. Напруга виникає тому, що зіштовхуються дві позиції партнерів, під загрозою опиняються їхні інтереси, конкретна ситуація оцінюється кожною стороною по-різному, через призму власного бачення, особистих переконань. Визначальною особливістю конфлікту є те, що він завжди супроводжується негативними емоціями різного вияву та інтенсивності.

Існують три характерні **ознаки конфлікту**:

- 1) наявність ситуації, яку сприймають учасники як конфліктну;
- 2) неподільність об'єкта конфлікту між учасниками конфліктної взаємодії;
- 3) бажання учасників продовжити конфліктну взаємодію для досягнення своїх цілей, а не вихід із ситуації що склалася.

Конфліктне протистояння передбачає визначення протиріччя (проблеми), тобто предмету конфлікту. Предмет конфлікту – це об'єктивна існуюча чи уявна проблема, яка служить причиною суперечності між сторонами (проблема влади, взаємовідносин, першості...).

Суб'єкт конфлікту – це активна сторона, що здатна створити конфліктну ситуацію та впливати на хід конфлікту залежно від своїх інтересів. Учасник конфлікту може свідомо взяти участь у конфлікті, а може випадково й мимо своєї волі бути втягнутим у конфлікт. У ході розвитку конфлікту статуси учасників і суб'єктів можуть помінятися місцями.

2. Особливості конфлікту.

Для конструктивного розв'язання конфлікту важливо знати його своєрідні особливості. Знання цих особливостей допоможе кожному скласти правила, які б скеровували поведінку людей у конфлікті, були підказкою у виборі конкретних дій. Серед основних **специфічних особливостей конфлікту виокремлюють такі**:

1) *Конфлікт «створюють» люди.* Вони – його сторони й учасники. Тому конфлікт є соціальне, суспільне явище. Люди діють у ньому як соціальні істоти. Будь-який конфлікт між людьми веде до суспільних, соціальних змін.

2) *У конфлікті важлива не сама проблема, важливіше – хто та як дивиться на неї.* Інколи важко зрозуміти проблему, через яку виник конфлікт. Це тому, що люди по-різному дивляться на одну і ту ж саму ситуацію «через свої окуляри», через призму свого життєвого досвіду або через систему власних уявлень, цінностей. Вважається, що конфлікт – це внутрішньо сконструйоване бачення ситуації. Він утворюється у внутрішній свідомості учасників. На бачення конфліктної ситуації впливають також соціальний статус людей, їхні соціальні ролі, позиції у конкретний момент. Конфлікт виникає й через те, що очікування майже завжди не

справджуються. Отже, у конфлікті не слід забувати, що кожний бачить ситуацію зі своєї позиції.

3) *Конфлікт – це є завжди протилежність цілей, позицій, думок, інтересів, що спричиняє відповідні наслідки.* Сварки, суперечки ще не є конфліктами. Конфлікт реально існує, якщо є негативний наслідок розбіжностей у думках, емоційних реакціях. Він виявляється у ворожій, агресивній поведінці однієї особи чи інших, між якими виникло непорозуміння. Наслідок – це є припинення позитивних взаємин, міжособистісної взаємодії, або появи агресії, депресії у людини. Головною ознакою конфлікту є те, що особи вдаються до різноманітних негативних, жорстоких дій з метою відстояти свою позицію. Обурливі почуття доходять до моменту кипіння і людина здатна на неочікувану реакцію. Це – відмова від виконання своїх обов'язків, бойкот, страйки, погрози, написання скарг. Проте бувають випадки, коли тільки одна із сторін визначає ситуацію як конфліктну, має претензії до партнера, який може навіть не здогадуватись, що він залучений до конфлікту та викликає негативні емоції у партнера.

4) *Порушення спілкування – це передумова, ознака, наслідок конфлікту.* Якщо не дотримуватись правил позитивного міжособистісного спілкування, то тоді розвиваються передумови виникнення конфлікту. Особливістю конфлікту є відсутність нормального спілкування між сторонами, коли вони перестають слухати і чути один одного, вдаються до звинувачень і образ. Отож, одним із засобів вирішення конфлікту є організація спілкування, побудована на необхідних правилах, у процесі якого учасників шукають спільну основу та інтереси, шлях задоволення.

5) *У конфлікті завжди виявляються реакції, які можуть бути автоматичними і набутими.* У процесі розвитку особистість виробляє реакції на конфліктні ситуації, що згодом стають автоматичними. Автоматична поведінка може бути позитивною та негативною. У конфлікті часто бувають особи, які за природою є конфліктні. Їхній характер є причиною зіткнення з іншими людьми. Загалом людина спонтанно набуває нові реакції, способи поведінки в конфлікті деякою мірою під впливом партнера, споглядаючи дії інших людей у суперечках.

6) *Конфлікт існує між людьми, коли щось спільне поєднує їх.* Конфлікт виникає між людьми, які залежні один від одного. Задовольнити свої інтереси сторони можуть завдяки міжособистісній взаємодії. Конфлікт тому й виникає, що власні інтереси дві сторони окремо одна від одної не спроможні задовольнити, але ці інтереси не збігаються, є суперечливими.

3. Аналіз конфлікту: класифікація типів, структурні елементи та рівні конфлікту.

У сучасному житті зустрічається розмаїття конфліктів. Для аналізу й оцінки конфлікту, його структури доцільно визначити, до якого типу він належить. Існують різноманітні варіанти класифікації конфліктів. Вибір тієї чи іншої класифікації визначається тим, що цікавить конфліктолога в даному конкретному випадку. Будь-яка логічно коректна класифікація розбиває всю

множину конфліктів на класи за конкретною ознакою – основа класифікації. Такою основою можуть бути: склад учасників конфлікту, його зміст, його довгота, його причини, рівень його інтенсивності, гостроти чи сили, форми його проходження, шляхи його вирішення, наслідки (деструктивні (негативні) та конструктивні (позитивні)), сфера існування (діловий, майновий, виробничий, побутовий, сімейний...), тривалість (короткочасний, тривалий, затяжний), стан дії чи його динаміка (стихійний, запланований)... В залежності від того, яку з цих основ важливо враховувати в даних конкретних обставинах, конфліктолог звертається до тієї чи іншої класифікації.

За складом (кількістю) учасників конфлікту виділяються такі типи:

- 1) *внутрішньоособистісні* (інтраперсональні);
- 2) *міжособистісні* (інтерперсональні);
- 3) *групові чи внутрішньогрупові* (інтрагрупові) – між малими групами у складі однієї спільності;
- 4) *конфлікти в організаціях* (де учасниками конфліктів стають групи – підрозділи в структурі організації);
- 5) *міжгрупові* (інтергрупові) – між великими соціальними групами. Міжгрупові конфлікти мають своєрідний вияв:
 - а) економічні конфлікти – це конкуренція між виробниками товарів і послуг;
 - б) трудові конфлікти – зіткнення роботодавців з найманими працівниками, де предметом зіткнення є заробіток, зміст праці, взаємини в трудовому колективі;
 - в) політичні конфлікти – де проблема влади є причиною конфронтації суперників. Вони представлені як пртиборство авторитарної (тоталітарної) і демократичної влади;
 - г) міжкультурні (міжрелігійні) конфлікти – зумовлені своєрідністю кожної культури, відмінностями її спадщини, норм і механізмів регуляції людської поведінки, способів інтерпретування предметів, досягнень культури, а загалом вони визначаються зіткненням, суперництвом цінностей (наприклад, хрестові походи – християнство проти ісламу, західний спосіб життя проти східного);
 - г) соціальні конфлікти – це конфлікти між класами, верствами, прошарками людей;
 - д) міжетнічні конфлікти – між етнічними групами людей всередині держави (країни);
 - е) міждержавні або міжнародні конфлікти – між державами-націями на зовнішній арені, у світі.

Різні типи конфліктів взаємопов'язані між собою та в ході розвитку вони можуть переходити з одного типу в інший (наприклад, внутрішньоособистісні => в міжособистісні => в групові).

Загалом усі конфлікти поділяються на основні типи за причиною (потребами) виникнення:

1) *конфлікт структури* – зумовлений об'єктивними умовами, що забезпечують життєдіяльність людей, їхню трудову діяльність міжособистісну взаємодію та пов'язані зі структурними й ресурсними чинниками (проблеми влади; системи управління; обмежені фізичні та матеріальні ресурси; географічне положення; організаційні структури (ролі, статус, норми поведінки, часові межі, доходи, вік);

2) *конфлікт інтересів* – це суперечності, розбіжності між різними видами інтересів людей (матеріальні, духовні, політичні, національні, релігійні, ділові, психологічні, процедурні);

3) *конфлікт взаємин* – виникає через незадоволення осіб характером міжособистісного спілкування, взаємодії та виявляється у негативному ставленні до людей, з якими увійшли в конфлікт;

4) *конфлікт даних* (інформаційний конфлікт) – зумовлений недостатньою кількістю, чи відмінною інтерпретацією, чи неприйнятністю інформації про предмет суперечки, дії сторін;

5) *конфлікт цінностей* – виявляється у розбіжності систем цінностей конкуруючих сторін, що визначають їхні життєві принципи, вірування, ідеали.

- За способом вирішення конфлікту поділяються: насильницькі та ненасильницькі.

- За напрямом впливу (дії): вертикальні та горизонтальні.

- За ступенем вираженості: відкриті та закриті (приховані чи латентні), антагоністичні (непримиренні) та неантагоністичні (примиренні).

- За часом існування (протікання): короткочасні (швидкоплинні), тривалі, затяжні.

- За масштабами розповсюдження: локальні (місцеві), регіональні, світові (глобальні).

- За психічним станом: раціональні та емоційні.

- За метою і наслідками: позитивні та негативні, конструктивні та деструктивні.

У цілому *конфлікт складається з таких структурних елементів:*

а) конфліктуючі сторони. В конфлікті приймають участь дві та більше конфліктуючих сторін («конфліктанти») – окремі індивіди або цілі групи. Крім того, у конфлікт можуть бути залучені й інші учасники – співчуваючі, провокатори (підбурювачі), примирителі, консультанти, невинні жертви (прислів'я: «коли пани б'ються, у хлопців чуби тріщать»);

б) зона розбіжностей – це предмет суперечки, факт чи питання, що викликають розбіжності, які й породжують конфлікт. Зона розбіжностей не завжди видима. Є зовнішні, випадкові чи малозначущі прояви більш глибоких розбіжностей, які залишаються для конфліктантів неусвідомленими. Межі зони розбіжностей рухливі. Вони в ході конфлікту можуть розширятися та звужуватись;

в) уявлення про ситуацію. Кожен із учасників конфлікту складає своє уявлення про ситуацію, що склалась в зоні розбіжностей і які не

співпадають. Конфліктанти бачать справу по-різному, що й створює ґрунт для їх зіткнення. Якщо хтось вважає, що вступив у конфлікт, то він насправді опиняється у конфлікті (вбивця в ресторані за столом). А той з ким він конфліктує, може навіть не підозрювати, що знаходиться у конфліктних відносинах (вбита жертва (що чавкав) в ресторані);

г) *мотивація конфлікту* (мотиви). У кожної людини складається свій причинний комплекс настанов, потреб, інтересів, думок, ідей, на основі чого у неї виникають і відповідні мотиви – наміри, спонукання до дії, спрямованих на реалізацію її настанов, потреб, інтересів... Мотиви можуть бути усвідомленими і неусвідомленими, які впливають на відношення людини до важливих для неї речей. Мотивація визначає процес формування мети (цілі). Мета виступає як гадано уявний результат, якого індивід хотів би у даній ситуації досягнути. Конфліктологу важливо розібратись у мотивах конфліктантів, щоб зрозуміти їх поведінку та спрямувати конфлікт до конструктивного, взаємовигідного завершення;

д) *конфліктна дія*. Коли між людьми є зона розбіжностей, уявлення про ситуацію, розбіжності мотивів і мети – то природньо, що ці люди починають себе поводити так, що їх дії зіштовхуються. Дії кожної сторони заважають досягнути іншій стороні своєї мети.

Основними видами конфліктних дій є:

1) створення прямих чи непрямих перешкод для здійснення планів і намірів даної сторони;

2) невиконання іншою стороною своїх зобов'язань і обов'язків;

3) захоплення чи утримання того, що, на думку даної сторони, не повинно знаходитись у власності іншої сторони;

4) нанесення прямого чи непрямого ушкодження майну чи репутації (відкрита брехня, плітки);

5) принижуючі людську гідність дії, у тому числі словесні образи та образливі вимоги;

6) погрози та інші примусові дії, які змушують людину робити те, що вона не хоче та не зобов'язана робити;

7) фізичне насилля.

Конфліктне діяння – це боротьба, в якій дії однієї сторони зустрічають протидію іншої. У конфліктній ситуації дії однієї сторони здійснюють суттєвий вплив на іншу сторону. Цей вплив полягає у тому, що інша сторона потерпає збитки та починає планувати і застосовувати відповідні дії. Поведінка одного конфліктанта викликає відповідні зміни в поведінці іншого. Так конфліктуючі сторони впливають одна на одну.

Глибина конфлікту виражається тим, які суперечності лежать в основі конфлікту. Виявом конфлікту є інцидент, а саме перша сутичка чи суперечка, що означає безпосередні зіткнення двох сторін («спір» – це дискусія, а не суперечка). Термін «суперечка» означає несумісність ідей, інформації, висновків індивідів, а тому вони шукають домовленості. Суперечка саме є конфліктом, тому що в ній зіштовхуються дві різні мети суперників. Вона є верхнім, видимим, первинним рівнем конфлікту.

Другий, прихований рівень конфлікту виявляє реальні інтереси людей як потенційні блага, що будуть отримані шляхом досягнення їхніх цілей. Прихований конфлікт може бути наслідком суперечки, яка вирішила суперечливі питання, проте не задоволення сторін, нездійсненні бажання людей залишилися. Конфлікт прихованого рівня проявляється ззовні у вигляді суперечок сторін (а не як латентний (прихований) конфлікт, який існує всередині особи, не проходить відкрито, не має зовнішнього вияву). Щоб розв'язати конфлікт прихованого рівня, сторонам доцільно обговорити й обміркувати свої інтереси, моменти, розбіжності та знайти шляхи досягнення бажань двох сторін.

Третій, глибинний рівень тісно пов'язаний з конфліктом прихованого рівня. Він знаходиться на глибині взаємин суперників. Зовні глибинний конфлікт зовсім не виявляється, проте постійно спричинює зіткнення сторін. Глибинний конфлікт виникає і є довготривалим (роки, десятиліття, а інколи й століття, наприклад, Столітня війна в Середньовіччі між Англією та Францією, що тривала 116 років) за умови, що особистісні потреби людини не реалізуються та ігноруються, що призводить до стану гніву, страху, депресії. Тому будь-яка проблема спонукає людину конфліктувати, захищати себе як особистість, значущі для її життя потреби.

Глибинний конфлікт постійно провокує різні зіткнення, сутички, конфлікти. **Схема рівнів конфлікту – «айсберг»:**

- Суперечка
- Прихований конфлікт (рівень)
- Глибинний конфлікт (рівень).

4. Динаміка конфлікту.

4.1. Енергетика конфлікту (причини, стимули, баланс сил).

Будь який конфлікт може існувати лише стільки, скільки люди затрачають енергії на підтримку його існування. Люди віддають йому час, душевні сили, здоров'я, а інколи і все життя. І чим більше вони це роблять, тим вища енергетика конфлікту, його напруга.

Припинити будь-який конфлікт дуже просто: *потрібно тільки перестати ним займатись*. Але це неможливо, коли в зоні розбіжностей опиняються життєво важливих для людства цінності. Не відстоювати їх – значить спаплюжити себе, свою особистість, своє життя. Однак, будь-який конфлікт, будь-яка війна (навіть Столітня) закінчується миром. Що ж змушує людей роздмухувати конфлікт?

Слід розрізнити *об'єктивні та суб'єктивні фактори*, дія яких підштовхує людей у конфлікт.

Об'єктивні фактори – це реально існуючі в дійсності обставини. Вони пов'язані, головним чином з умовами буття, а також з деякими суттєвими соціально-психологічними особливостями особистості чи соціальної групи.

До умов буття, що породжують конфлікти, відносяться соціальна нерівність, класові протиріччя у суспільстві, конкурентні відносини на ринку, політичні, міжконфесійні та міжкультурні розбіжності. Об'єктивними

факторами, пов'язаними зі специфікою особи чи соціальної групи є освіта, рівень кваліфікації, інтелектуальний розвиток, діапазон здібностей і можливостей особистості, її глибинні потреби та настанови (наприклад, байка Крилова: «Лебідь рветься в небо, Рак посувається назад, а Щука тягне у воду» – природний конфлікт, відсутність узгодженості дій).

Суб'єктивні фактори являють собою стимули до конфліктних дій, обумовлені ілюзорними, вдаваними обставинами. Люди перекручено сприймають ситуацію, в якій вони знаходяться, і в їх уяві реальні обставини приймають невластивий їм у дійсності характер або змальовуються такі обставини, яких у даній ситуації насправді взагалі нема. Але наслідки цього реальні. Ілюзії стають причинами, які генерують конфлікт, та стимулами, що підтримують і посилюють його.

У цілому, й об'єктивні, й суб'єктивні фактори виступають як причини та стимули, що підштовхують людей вступати в конфлікт. Енергетика конфлікту народжується та підтримується як з реальних, так і з уявних джерел.

Ілюзії є у всіх. Коли два суб'єкти мають різне бачення про одне і те ж, та кожен з них думає, що уявлення іншого ілюзорне. І часто зовсім незрозуміло чия точка зору більш вірна. Тому, будь-яке уявлення може бути назване ілюзорним.

Існує кілька **типових ілюзій, які підштовхують людей підкидувати «дрова» у «вогнище» конфлікту:**

1) ілюзія «виграшу – програшу» (вибір одного з двох – «За двома зайцями поженешся, невпіймаєш жодного»);

2) ілюзія «самовиправдання» («Ми – хороші»);

3) ілюзія «поганої людини» («Вони погані: їх спосіб життя, погляди, дії гірші, ніж наші»);

4) ілюзія «дзеркального сприйняття» (ця ілюзія поєднує в собі дві попередні: в обох сторін виникає симетричне, як у дзеркалі, сприйняття один одного. І чесноти однакові, і недоліки однакові).

4.2. Баланс сил. Отже, чим більше енергії вкладають конфліктанти у боротьбу, тим сильніше розпалюється конфлікт. Але увесь хід конфлікту та його завершення залежить не тільки від енергетичного рівня зусиль кожного конфліктанта. Якщо один із них віддає конфлікту більше запалу, ніж інший, це однак не означає, що його перемога більш імовірна. Інший з легкістю, з мінімальними зусиллями може отримати верх, якщо *баланс сил* складається з явною перевагою на його бік (наприклад, бешкетник (сила), а проти нього зброя вже виступає як сила). У правовому полі *сила закону* є вирішальною. Але ця сила не завжди спрямована на захист правих і невинних людей. Є сила знайомства, сила грошей, сила хабаря, сила «даху», і ці сили постійно (інколи успішно) конкурують із силою закону. У трудових конфліктах сила конфліктанта – це *сила позиції*, яка забезпечується, перш за все, його *службовим статусом* (становищем, посадою, правами і повноваженнями) (прислів'я: «Ти начальник – я дурак, я начальник – ти дурак»).

Немале значення має й *сила авторитету, репутації, вмінь і знань*. У демократичному суспільстві позиція конфліктуючої сторони тим сильніша, чим більше вона користується підтримкою громадської думки. Одним із силових засобів конфліктанта є *інформація («компрогат»)*, яка неодноразово наприклад, руйнувала кар'єри видних політиків чи доводилась до краху корпорації. Тому інформація – це велика сила, за володіння якою, в наш час, всюди йде гостра боротьба. Для вибору способу дії у конфлікті має значення не «абсолютна величина» цієї сили, *а співвідношення, баланс сил*.

Баланс сил у ході конфлікту може змінюватись. І одним із напрямів конфліктної боротьби є дії, спрямовані на *підриє сил протилежної сторони*. Динаміка конфлікту визначається тим, як конфліктанти створюють і використовують перевагу сил на свою користь.

Нерідко конфліктанти блефують, створюючи видимість сили, якої в них у дійсності нема. Тому об'єктивна оцінка балансу сил відіграє у конфлікті дуже важливу роль.

5. Процес розвитку конфлікту.

У процесі свого розвитку конфлікт проходить кілька стадій, які послідовно проходять у будь-яких конфліктах.

1. Передконфліктна стадія (ситуація) – це стан справ напередодні конфлікту; це зростання напруження у відносинах між потенційними суб'єктами конфлікту, викликане певними протиріччями. Вони не завжди переростають у конфлікт. Лише ті протиріччя, котрі усвідомлюються потенційними суб'єктами конфлікту як несумісні, ведуть до загострення соціальної напруженості. Соціальна напруженість – це психологічний стан людей, який до початку конфлікту носить латентний (прихований) характер. Найбільш характерний прояв соціальної напруженості в цей період – *групові емоції*. Перевищення оптимального рівня соціальної напруженості може призвести до конфлікту.

Одним з ключових понять у конфлікті є також невдоволення. Нагромадження невдоволеності існуючим станом справ або ходом розвитку подій веде до зростання соціальної напруженості.

2. Стадія інциденту. Сама по собі передконфліктна ситуація може існувати довго і не переростати у конфлікт. Для того, щоб конфлікт став реальним, потрібен інцидент, з якого, власне, й починається конфлікт. *Інцидент* – це формальний привід, випадок для початку безпосереднього зіткнення сторін; це перша сутичка конфліктантів. Він виступає як зав'язка конфлікту. Якщо в передконфліктній стадії конфлікт перебував в ембріональному, утробному чи латентному стані, то тепер він виходить на світ. Прикладом інциденту може бути вбивство в м.Сараєво спадкоємця австро-угорського престолу Франца Фердинанда та його дружини, вчинене групою боснійських терористів 28 серпня 1914 р., що стало формальним приводом для початку Першої світової війни. Хоча об'єктивно напруженість між Антантою та Німецьким військовим блоком існувала вже багато років.

Інколи інцидент може статися випадково, незалежно від бажання учасників (випуск бракованої продукції; Д'Артаньян і граф Рошфор – зіткнення), а може бути спровокований суб'єктом конфлікту чи стати результатом природного ходу подій або ж як результат неграмотної взаємодії.

Інцидент (привід) характеризує активізацію дії однієї зі сторін, яка утискає інтереси іншої сторони.

Інцидент знаменує собою перехід конфлікту в нову якість. У ситуації, яка склалась, **можливі три варіанти поведінки конфліктуючих сторін:**

1) сторони (сторона) прагнуть залагодити протиріччя, які виникли, і знайти компроміс. Тут конфлікт вичерпується інцидентом;

2) одна зі сторін вдає ніби «нічого особливого не сталося» (відхід від конфлікту);

3) інцидент стає сигналом до початку відкритого протистояння. Вибір того чи іншого варіанту здебільшого залежить від конфліктної настанови (цілей, сподівань, емоційних орієнтацій) сторін.

3. Стадія розвитку (ескалація) конфлікту.

Початок відкритого протиборства сторін є результатом конфліктної поведінки, під якою слід розуміти дії, спрямовані на протилежну сторону з метою захоплення, утримання спірного об'єкта або примушення опонента до відмови від своєї мети або до її зміни. Конфліктологи виділяють **декілька форм конфліктної поведінки:**

а) активно-конфліктна поведінка (виклик);

б) пасивно-конфліктна поведінка (відповідь на виклики);

в) конфліктно-компромісна поведінка;

г) компромісна поведінка.

Залежно від конфліктної настанови й форми поведінки сторін конфлікт набуває логіки розвитку. В стадії ескалації конфлікт «розкручується», реалізуючись в серії окремих актів – дій і протидій конфліктуючих сторін.

Ескалація може бути таких видів:

1) безперервною – з постійно наростаючим ступенем напруги відносин і сили ударів, якими обмінюються конфліктанти;

2) хвилеподібною, коли напруга відносин то посилюється, то спадає, періоди активної конфронтації змінюються затишшям і тимчасовим покращенням відносин;

3) крутою, яка швидко розвивається вгору до крайньо різких проявів ворожості;

4) в'ялою, яка повільно розгортається, а інколи й довго тримається на одному й тому ж рівні. У цьому випадку має місце хронічний (затяжний) конфлікт, який надовго затримується на цій стадії – роками, а в суспільних відносинах (наприклад, класових, міжнародних) – десятиріччями та століттями, й, можливо, так і не виходить за її межі. Інколи при цьому він поступово переходить на спад і зникає сам собою.

4. Кульмінація конфлікту (стадія). Ця стадія настає тоді, коли ескалації конфлікту вводить одну чи обидві сторони до дій, які наносять

значних збитків справі, яка їх пов'язує, організації в якій вони співпрацюють, громаді, в якій вони проживають, або, при внутрішньоособистісному конфлікті, який ставить під загрозу цілісність особи.

Кульмінація – це верхня точка ескалації. Вона зазвичай проявляється в якомусь «вибуховому» епізоді (окремому конфліктному акті) чи кількох послідовних епізодах конфліктної боротьби. При кульмінації конфлікт досягає напруги, що обом або, по крайній мірі, одній зі сторін стає зрозуміло, що продовжувати його більше не потрібно. Кульмінація безпосередньо підводить сторони до усвідомлення необхідності перервати як подальше загострення відносин, так і посилення ворожих дій і шукати вихід із конфлікту на якихось інших умовах.

В зтяжному конфлікті момент кульмінації довго не настає. В одних випадках конфлікт при цьому поступово згасає. Але в інших випадках відтягування кульмінації обходиться дуже дорого: в процесі зтягнутої ескалації накопичується високий *«енергетичний потенціал»* негативних емоцій, що не знаходить розрядки в кульмінації; і тоді, коли, накінець, кульмінація настає, викид всієї цієї енергії здатен здійснити найжахливіші руйнування. Такого роду кульмінація – це варіант гострого конфлікту (наприклад, скривджена, слабка дружина вбиває п'яного свого чоловіка; сила удару сокирою була більшою...).

5. Стадія завершення конфлікту і процес перемовин. Тривалість та інтенсивність конфлікту залежить від цілей і настанов сторін, ресурсів, засобів і методів ведення боротьби, реакції на конфлікт оточення, символів перемоги і поразки тощо.

На стадії вирішення конфлікту *можливі такі варіанти розвитку подій:*

- 1) очевидна перевага однієї зі сторін дозволяє їй нав'язувати більш слабкому опоненту свої умови припинення конфлікту;
- 2) боротьба триває до остаточної поразки однієї зі сторін;
- 3) боротьба набуває зтяжного, млявого характеру через нестачу ресурсів;
- 4) сторони йдуть на взаємні поступки у конфлікті, вичерпавши ресурси та не виявивши явного (потенційного) переможця;
- 5) конфлікт може бути зупинений під тиском третьої сили.

Способи завершення конфлікту спрямовані головним чином на зміну самої конфліктної ситуації – шляхом впливу на учасників або шляхом зміни характеристики об'єкта конфлікту (чи іншими способами).

Одним із вимушених методів завершення конфлікту є примус. Наприклад, військовий конфлікт між боснійськими сербами, мусульманами і хорватами на Балканах у кінці 90-х рр. XX ст. Миротворчі сили (НАТО, ООН), застосувавши зброю, примусили конфліктуючі сторони сісти за стіл перемовин.

Завершальний етап стадії вирішення конфлікту передбачає проведення *перемовин і юридичне оформлення досягнутих домовленостей*. У міжособистісних і міжгрупових конфліктах результати перемовин можуть

мати форму усних домовленостей чи взаємних обов'язків сторін. Зазвичай однією з умов для початку перемовин є тимчасове «перемир'я». Однак, можливі варіанти, коли на стадії попередніх домовленостей сторони не лише не припиняють «бойові дії», а, навпаки, йдуть на загострення конфлікту, намагаючись зміцнити свої позиції на перемовинах. Характеристику перемовин розглянемо пізніше.

6. Постконфліктна стадія. Коли конфлікт завершується, створюється постконфліктна ситуація, яка за своїми об'єктивними особливостями відрізняється від тієї, яка існувала до і під час конфлікту.

Вплив конфлікту, що відбувся, на ситуацію, яка виникла після його завершення називається *післядією конфлікту*. Ця післядія може бути *деструктивною*, негативно відображатись на житті та діяльності конфліктантів (співтовариств чи організацій, членами яких вони були під час конфлікту), а може бути і *конструктивною*, позитивною, що сприяє зміні справ на краще, введенню корисних іновацій, виявленню та вирішенню суттєвих проблем, які раніше залишились в тіні. Найчастіше, однак, наслідки конфлікту бувають одночасно і тими й іншими. В залежності від того, якого виду наслідки переважають, конфлікт у цілому називається *деструктивним* або *конструктивним*.

Однак, завершення безпосереднього протиборства сторін не завжди означає, що конфлікт повністю вирішений. Якщо сторони вважають, що підписані мирні угоди ущемляють їхні інтереси, то напруженість збережеться, а припинення конфлікту може сприйматися як тимчасовий перепочинок. Найбільш цінним є мир, укладений на основі *консенсусу*, коли сторони вважають конфлікт повністю вичерпаним і будують свої відносини на основі довіри та співпраці.

Таким чином, постконфліктна стадія знаменує нову об'єктивну реальність: нову розстановку сил, нові відносини опонентів між собою та ставлення їх до навколишнього соціального середовища, нове бачення існуючих проблем і нову оцінку своїх сил та можливостей.

Тема 3. Загальна характеристика політичних конфліктів.

1. *Поняття, сутність та особливості політичного конфлікту.*
2. *Типологія політичних конфліктів.*
3. *Етнополітичні конфлікти.*
4. *Релігійно-політичні конфлікти.*
5. *Причини виникнення політичних конфліктів.*

1. Поняття, сутність та особливості політичного конфлікту.

У визначенні поняття «політичний конфлікт» нема такого розмаїття поглядів і уявлень, як у визначенні соціального конфлікту. Це пояснюється тим, що «соціальний конфлікт» (у широкому сенсі) присутній у всіх сферах життєдіяльності людей, тоді як політичний конфлікт виникає та розвивається у політичній сфері. Але й у визначенні політичного конфлікту існують різні дефініції.

Проаналізувавши визначення політичного конфлікту, можна виділити ключові поняття, що характеризують його сутність. **Політичний конфлікт передбачає:**

а) зіткнення (протиборство) двох чи більше суб'єктів (сторін) політики (політичних відносин);

б) причиною зіткнення є влада й владні відносини, тобто відносини з приводу захоплення, утримання державної влади чи використання її для досягнення своїх цілей;

в) суб'єктивною основою для початку протиборства є усвідомлення суб'єктами (суб'єктом) несумісності існуючих протиріч і неможливість їх врегулювання іншими способами;

г) протиборство передбачає дії, що спрямовані один проти одного, тобто реальну боротьбу. Односторонні (без відповіді) дії (захоплення, закабалення, знищення) не є конфліктом;

д) політичний конфлікт виступає як один із способів урегулювання (вирішення) політичних (соціально-політичних) протиріч.

Отже, **політичний конфлікт** – це зіткнення (протиборство) двох і більше суб'єктів політики, причинами якого є несумісні політичні інтереси, цілі та цінності, які безпосередньо чи опосередковано пов'язані з політичною (державною) владою. Основним об'єктом політичного конфлікту є влада та владні повноваження.

Політичний конфлікт **має ряд своїх особливостей:**

1. *Публічність і відкритість прояву протиборства сторін.* Реальна політика – це сфера розв'язання протиріч між великими соціальними групами. Тому політичний конфлікт передбачає звернення сторін до самих

соціальних груп і широкої громадськості. Також привертання підвищеної уваги до вирішуваних проблем (об'єкту) надає суб'єктам конфлікту додаткову значущість і сприяє накопиченню ними політичного капіталу.

2. *Загальна значущість.* Політичний конфлікт безпосередньо чи опосередковано зачіпає інтереси великих соціальних груп, соціальних верств, класів і суспільства загалом. Тому суб'єкти політичного конфлікту (політичні організації, інститути, еліти, окремі лідери) завжди виступають від імені певної соціальної спільності (соціальної верстви, класу, етносу, групи інтересів, усього суспільства).

3. *Обумовленість владою* (владними відносинами). Основним, інтегруючим об'єктом у політичному конфлікті є політична влада. В якості предмету політичного конфлікту можуть виступати владні повноваження, способи та результати реалізації влади. Причинами політичного конфлікту можуть бути протиріччя, що виникають у політичній та інших сферах суспільства, але трансформовані в політичне протиборство по відношенню до влади.

4. *Ідеологічний характер мотивації конфлікту.* Політичний конфлікт має певне ідеологічне обґрунтування. Політична ідеологія являє собою духовне утворення, яке спеціально призначене для цільової й ідейної орієнтації політичної поведінки громадян. Вона виконує функції організації, ідентифікації і мобілізації суб'єктів та учасників політичного конфлікту. Політична ідеологія втілюється у програму безпосередньої політичної боротьби зі своїми специфічними цілями, завданнями та методами захоплення влади.

5. *Інституційна організованість суб'єктів конфлікту.* Щоб реально претендувати на владу та владні повноваження у суспільстві чи на міжнародній арені, суб'єкт політичного конфлікту повинен бути організаційно оформленим, тобто представляти собою суспільну організацію, політичну партію, державний інститут чи бути легітимним представником цих органів.

6. *«Символічна» ідентифікація.* Суттєву роль в ідентифікації, організації і мобілізації мас у політичному конфлікті відіграють ідеологічні символи. Наприклад, символ пролетарської революції – червоний прапор; на президентських виборах в Україні (2004 р.) урядовий блок очолюваний В.Януковичем в якості свого символу вибрав синій колір, а опозиція очолювана В.Ющенком помаранчевий. Символи використовуються як спосіб і засіб самоідентифікації та протиставлення сторін у політичному конфлікті.

7. *Конфлікт взаємних намірів сторін у політичному конфлікті.* На політичному ринку конкурує та конфліктує пропонована продукція (ідеї,

гасла, програми, заяви), яка носить символічний характер. Конкуруючі й конфліктуючі сторони пропонують «товари» та «послуги», які не піддаються адекватній оцінці, їх не можна зважити чи попробувати на смак. У політичному конфлікті на перше місце виходить не якість «товару» а ефективність його рекламування – політичні PR-технології, політичний маркетинг.

8. *Наявність легітимних лідерів.* Важливу роль у політичному конфлікті відіграють політичні лідери. Політичне протистояння трансформується в протистояння політичних лідерів, які стають часто символами політичного руху та гарантами виконання обіцянок. В умовах політичного ринку від особистих якостей і популярності політичного лідера багато у чому залежить результат політичного конфлікту. Тому супротивники намагаються будь-якими методами (законними й незаконними) дискредитувати не стільки ідеї й програми опонента, скільки носія та гаранта цих ідей, тобто лідера.

9. *Правові колізії політичного конфлікту.* Інституціоналізація політичного конфлікту є однією із важливих умов його врегулювання та розв'язання. Протилежні сторони політичного конфлікту намагаються заручитися підтримкою (залучити у конфлікт) максимально можливої кількості «непосвячених». Тут, по суті, мова йде про співвідношення (зіткнення) понять і явищ, як законність і легітимність. Перше апелює до юридичних норм права, а друге – до соціальної (політичної) справедливості.

10. *Одностороння «законність» насилля.* Особливістю політичного конфлікту є також те, що застосування насилля вважається законним лише зі сторони правлячого режиму. В інших випадках воно сприймається як девіантність (відхід від норми) і переслідується законом. Однак у режимних політичних конфліктах опозиція може ігнорувати існуючі правила політичної боротьби, вимагати їх зміни, діяти незаконними методами, підбурювати населення до масових виступів і непідкорення владі. У цій боротьбі законність і незаконність носять взаємоперехідний характер. Незаконні дії опозиції у випадку її перемоги набувають законності, а законні дії потерпілої поразки правлячої еліти стають незаконними. Прикладом маніпулювання законністю може бути більшовицька революція 1917 р. в Росії та вся її сучасна історія.

11. *Національні та соціокультурні особливості політичного конфлікту.* Історія й щоденна практика показують, що в розробці теорії політичного конфлікту та в практичному її застосуванні необхідно враховувати «місцеві» та «часові» особливості. Політичні події та конфлікти, завжди мають свою національну, соціокультурну, цивілізаційну специфіку.

Різні країни відрізняються одна від одної у виборі політичних режимів, порізному здійснюють революції, різними шляхами вирішують свої політичні конфлікти.

12. Можливість трагічних наслідків. Шикоромасштабний політичний конфлікт здатен до основ зруйнувати політичну й соціальну структуру суспільства та кинути країну в тривожні, «смутні часи», що неодноразово відбувалося в історії України, Росії чи Європи. Військові конфлікти, світові війни призводять до загибелі десятків мільйонів людей, величезних руйнувань і матеріальних витрат. Прикладом таких наслідків можуть бути югославські війни 1991 – 2001 років, чеченські війни 1994 – 1996 р. та 1999 – 2009 р., російсько-грузинська війна 2008 р., та російсько-українська війна яка триває з 20 лютого 2014 року.

2. Типологія політичних конфліктів.

Усі політичні конфлікти поділяються на *внутрішні та міжнародні (зовнішні)*.

Внутрішні можна поділити на два види: *горизонтальні й вертикальні*.

Вертикальні також поділяються на два види: *статусно-ролеві та режимні (опозиційні)*.

За сферою життєдіяльності (за суперечкою) існують такі види політичних конфліктів: *соціально-політичні, політико-економічні, етно-політичні, конфесійно-політичні, політико-правові, інституційнополітичні, ідеологічні*.

Горизонтальні політичні конфлікти – це боротьба за владу й владні повноваження, що ведеться у межах існуючого режиму. Наприклад, між урядами й парламентом, урядом і президентом (Ю.Тимошенко й В.Ющенко в 2007 – 2009 рр.), різними політичними угрупованнями владарюючої еліти, державою та окремими суб'єктами політики (особистістю, групою, інститутом).

Мета й причини горизонтального конфлікту – *вдосконалення існуючої системи влади*. Наприклад, зміна лідерів чи владарюючої еліти, корегування політичного курсу...

У демократичних політичних системах горизонтальний політичний конфлікт в основному інституціоналізований та до певної міри запрограмований. Більшість з них носить відкритий, публічний характер, наприклад, парламентські дебати, розпуск парламенту та призначення дострокових виборів, вотум недовіри уряду, звернення до Конституційного Суду... Але існують і приховані (латентні) від громадськості політичні конфлікти, про які знає лише вузьке коло політичної еліти.

Вертикальні політичні конфлікти поділяються на **статусно-ролеві та режимні**.

Статусно-ролеві конфлікти використовуються у боротьбі за підвищення особистого та групового статусу (ролі) в політичній структурі суспільства (за місце в ієрархії політичної влади, за можливість приймати участь у політичному житті та впливати на неї, за сукупність і об'єм політичних прав і свобод і т.п.). Прикладами таких конфліктів є конфлікти між центром і регіонами (особливо у федераціях – Росія), між керуючою й опозиційною елітами... Інколи статусно-ролеві конфлікти не мають реального об'єкту та є лише самоціллю. Наприклад, щоб відвернути увагу громадськості від назрілих політичних проблем, чи для того щоб один раз нагадати про себе (російські еліти про поховання В.І.Леніна).

Режимні політичні конфлікти переслідують цілі повалення існуючого політичного ладу чи радикальної зміни політичного курсу.

Виділяються також наступні види політичних конфліктів: **конфлікти цінностей, інтересів, політичних культур, політичної ідентифікації**.

У *конфлікті цінностей* (ціннісних орієнтацій) протиріччя закладені в різних уявленнях про саму політичну систему, політичний курс країни та правила політичної гри. Питання – «Що робити?».

У *конфліктах інтересів*, боротьба відбувається у сфері розподілу та перерозподілу різних ресурсів (влади, матеріальних благ, духовних цінностей тощо). Питання – «Як робити?».

У *конфлікті політичних культур* відбувається зіткнення різних політичних цінностей, норм, звичаїв, традицій, способів політичної поведінки, ціннісних орієнтацій і цілей політичного розвитку. Особливо помітними ці конфлікти стають у періоди радикальних реформ у суспільстві, коли відбувається зіткнення старої та нової політичної культури. Наприклад, боротьба старої тоталітарної (підданської) політичної культури з новою ліберально-демократичною (активістською) культурою у сучасному російському суспільстві.

Як й інші соціальні конфлікти, політичні бувають **локальними, загальними, короткотривалими, довготривалими, суб'єктивними, об'єктивними, насильницькими, мирними, конструктивними, деструктивними**. Вони можуть відбуватися на рівні центру, регіону, міста, району.

3. Етнополітичні конфлікти.

Етнополітичний конфлікт поєднує ознаки як політичного, так і етнічного конфліктів. Він співмірний і з етнічним, і з політичним конфліктами, як частина і загальне.

Етнополітичний конфлікт – це відкрите протиборство з приводу політичної влади й владних повноважень, в якому протилежні сторони (сторона) ідентифікують себе за етнічними ознаками, а політична мобілізація сторін (сторони) відбувається на основі етнічної ідентичності.

До етнічних чи соціально-етнічних спільнот відносяться такі великі соціальні групи, як *плем'я, народність, нація, етнічна група, діаспора* та інші етнічні утворення, що виникли в результаті природньо-історичного процесу.

Етнос (з гр. *ethnos* – плем'я, народ) – це історично сформована на певній території стійка сукупність людей, які володіють спільними рисами культури (включаючи й мову), спільними особливостями психологічного складу (менталітет), а також свідомістю своєї єдності та відмінності від інших подібних утворень (самосвідомістю).

Поняття «етнос» є висхідним для досліджень соціально-етнічних спільнот. У ньому проявляється те спільне (ознаки), що наявне у поняттях «нація», «народність», «етнічна група»: *культура, мова, релігія, територія, спільна історична доля, самосвідомість, самоназва* («Україна», «Росія», «Німеччина»).

Важливим показником сформованої етнічної спільності є **етнічна самосвідомість** – *почуття приналежності до певного етносу*. Це почуття визначається вихованням і навчанням, у процесі яких людині прищеплюються риси її етнічного середовища.

Етнічна спільність людини є найбільш стійкою, на відміну від професії, території проживання, освіти, рівня доходів... Етнічність – це позитивна її характеристика. Людина завжди є представником визначеного етносу.

Однією з основних причин виникнення етнічних конфліктів є взаємні територіальні претензії етносів. Такі конфлікти можливі і на міждержавному, і на міжрегіональному, і на місцевому рівнях.

Причини виникнення етнополітичних конфліктів можуть бути різними, наприклад:

- 1) конфлікти між різноманітними етнічними групами, що викликані політичною боротьбою за владу на всіх рівнях (місцевому, районному, державному);
- 2) боротьба етносу за свій політичний статус у межах єдиної держави;
- 3) боротьба етносу за повну державну (політичну) незалежність.
- 4) нерівнозначність проходження реформ (економічних, політичних, соціокультурних) в окремих етнічних регіонах.

Причинами політико-економічних конфліктів між етносами можуть бути:

- 1) нерівність етносів у володінні, розпоряджанні та споживанні матеріальних ресурсів;
- 2) порушення балансу економічних інтересів між центром та етнічно ідентифікованим регіонам (наприклад, суб'єктом федерації);
- 3) змінами в політичній структурно-функціональній системі виробництва, розподілу та споживання товарів і послуг (наприклад, в результаті перерозподілу власності чи міграції населення традиційні види діяльності від одного етносу переходять до іншого).

Специфіка *ціннісних етнополітичних конфліктів* проявляється в протиріччях, пов'язаних з відмінностями в культурі, мові, релігії та інших соціокультурних особливостях етносів. Наприклад, головною причиною громадянської війни в колишній Югославії, на думку спеціалістів, стала релігія, яка в силу певних історичних причин розділила народ, з єдиним етнічним корінням, на кілька релігійних субкультур – православну, католицьку та мусульманську.

До соціокультурних причин виникнення етнополітичних конфліктів можна віднести *конфлікти між нормами (соціальна структура) та цінностями (культура)*, які функціонують у суспільстві. Вони можуть виникати:

- 1) на рівні центр – регіон;
- 2) на міжрегіональному рівні;
- 3) на місцевому (внутрішньорегіональному) рівні.

Загалом потрібно мати на увазі, що чисто міжетнічних причин конфліктів у реальному житті фактично не існує. Етнічна самоідентифікація та солідарність – це лише спосіб захисту своїх інтересів, цілей, цінностей...

Класифікувати *етнополітичні конфлікти* можна за різними критеріями. Так, за територією проживання різних етносів і наявності чи відсутності державних чи адміністративних кордонів між ними, виділяються такі типи етнічних конфліктів:

- 1) міждержавні, зовнішні конфлікти;
- 2) регіональні конфлікти між різними етносами, що розділені спільним адміністративним кордоном у межах єдиної держави;
- 3) конфлікт між центром і регіоном (суб'єктом федерації);
- 4) місцеві конфлікти (між різними етнічними утвореннями, що проживають в одному місті, водній області...).

За мотивом виникнення етнічні конфлікти поділяються на такі типи: конфлікти ідентифікації; територіальні; економічні, політичні, історичні, ціннісні, конфесійні, соціально-побутові...

Залежно від цілей *національно-етнічних рухів* виділяють такі типи конфліктів:

1) соціально-економічні, мета яких – боротьба за перерозподіл частки суспільного продукту на свою користь;

2) мовно-культурні – пов'язані із захистом рідної мови і національної культури;

3) територіально-статусні – спрямовані на боротьбу за зміну кордонів, підвищення статусу та збільшення об'єму реальних прав і повноважень етносу;

4) сепаратистські – вихід із складу унітарної держави певної території та створення власної незалежної держави (наприклад, конфлікт на південному-сході України з 2014 р., ДНР, ЛНР);

5) національно-визвольні – вихід із складу федерації певної етнічної території та створення незалежної держави (наприклад, спроба Чечні (Ічкерії) вийти зі складу Російської Федерації в 1990-их роках).

У цілому, в своєму розвитку міжетнічні конфлікти проходять ті ж стадії, що й будь-який вид конфлікту. Однак етнічний конфлікт має *свої специфічні особливості*.

Перша – міжетнічний конфлікт може виникнути на будь-якій основі, якщо одна зі сторін ідентифікує себе за *етнічними ознаками*.

Другою особливістю міжетнічного конфлікту є те, що в його розвитку велику роль відіграє *певна ідеологія*. Вона консолідує етнос і сприяє більш жорсткому протистоянню «своїх» і «чужих», надає ціннісно-змістовну спрямованість протистоянню, визначаючи цілі та завдання в розвитку етносу.

Третьою особливістю є те, що в розвитку міжетнічного конфлікту відіграють *подвійні стандарти* в підходах до «своїх» і «чужих», коли відбувається завищення самооцінки «своїх» і необ'єктивно низька оцінка «чужих» (те, що дозволено «своїм», недозволено «чужим»).

Переважає більшість особливостей етнічних конфліктів носить соціокультурний характер, що обумовлено соціокультурними відмінностями. Наприклад, відмінності в мові, релігії, нормах, цінностях, звичаях, традиціях, стереотипах, національних символах, способах мовлення й поведінки. Кожна з цих відмінностей при певних умовах (наприклад, кризі в суспільстві) може стати приводом чи причиною виникнення міжетнічного конфлікту.

У силу перерахованих особливостей міжетнічні конфлікти відрізняються гостротою протистояння та жорстокістю у формах проведення

боротьби. Конфлікт, що розпочався викликає ланцюгову реакцію, залучаючи в свою сферу все нові й нові людські та інші ресурси. За образним порівнянням В.А.Михайлова, **міжетнічний конфлікт розвивається за принципом «вирви» («воронки»):**

а) на 1-му етапі відбувається утворення «вирви протистояння», починається накопичення образ, *формується образ «ворога»;*

б) на 2-му етапі сторони плодять своїх антиподів, антидвійників, *«одномірних людей» чи «недолюдей»;*

в) на 3-му етапі протистояння переростає в антагонізм і події розгортаються за принципом *«дзеркального відображення»*, коли майже всі справи та вчинки бумерангом повертаються до тебе ж. У такій війні «двійников» дія завжди рівнозначна протидії. Тут остаточно зникають праві та винні, залишаються лише бідуючі.

4. Релігійно-політичні конфлікти.

Під *релігійно-політичними конфліктами* розуміється боротьба між представниками різних віросповідань чи представниками різних напрямків в одній релігії за політичну владу та владні повноваження в суспільстві й у світі.

Релігія (з лат. – набожність, святиня, предмет культу) – *це система вірувань в існування певної трансцендентної інстанції (надприродної світоглядної структури), яка оцінює (контролює) дії та думки індивіда, групи, соціальної спільності.*

Трансцендентний (з лат. – той/те, що виходить за межі) – недосяжний для пізнання; те, що виходить за межі того, що можна досягнути природними методами. Тому релігійні догми самі по собі **не підлягають науковому аналізу. Вони або сприймаються на віру, або відкидаються.**

Кожній релігії властиві певні, специфічні ритуальні дії, які, на думку віруючих, сприяють встановленню прямого та зворотнього зв'язку з предметом культу. Наприклад, обряд в іудаїзмі й ісламі, медитація в буддизмі й індуїзмі.

Найбільш ранніми з відомих нам форм релігії були:

- *магія* (чаклунство);
- *тотеїзм* (родинність із певними тваринами);
- *фетишизм* (культ бездушних предметів);
- *анімізм* (віра в духів і душу).

Релігія є однією зі складових частин людської культури. Виникнувши на ранній стадії первісного суспільства, вона проходить довгий шлях

розвитку від родоплемінних форм до світових – *буддизм, християнство, іслам, іудаїзм, індуїзм*.

У сучасному світі роль релігії в різних країнах неоднозначна. В демократичному суспільстві релігія є одним із соціальних інститутів громадянського суспільства, роль і функції якого регламентуються конституційними нормами. Але є країни, де релігія продовжує, ще із середньовіччя, здійснювати суттєвий вплив на внутрішню та зовнішню політику держав і обмежувати права людини. Багато міжнародних терористичних організацій використовують релігійну ідеологію в своїх цілях.

Релігія як соціальний інститут являє собою складну соціальну систему. Основними її елементами є: ***релігійна свідомість, релігійний культ, релігійна організація***.

1. *Релігійна свідомість* є специфічною формою суспільної свідомості. Головна її ознака – це віра в надприродне. Релігійна свідомість поділяється на дві складові – релігійну психологію та релігійну ідеологію.

Релігійна психологія – це різноманітні властивості психіки людей, які мають пряме чи опосередковане відношення до релігії, наприклад, міфи, традиції, уявлення, установи, забобони, емоції, настрої, думки... Кожна з властивостей психіки займає своє місце в структурі релігійної психології та виконує певну роль. Так, якщо емоції й настрої дуже мінливі, то міфи й традиції можуть передаватися від покоління до покоління багато сотень років. Релігійна психологія – це повсякденний рівень релігійної свідомості. Релігійна ідеологія – являє собою теоретичний рівень у структурі релігійної свідомості.

Релігійна ідеологія передбачає систематизоване теоретичне обґрунтування релігійних догм і культових відправлень. Вона є основою для об'єднання віруючих і створення релігійної організації. Основними джерелами для виникнення й розвитку релігійної ідеології є священні тексти та писання. В християнстві це – Біблія, в ісламі – Коран.

Релігійні й політичні еліти у всі часи та в різних країнах намагалися й намагаються *«приватизувати» релігійну ідеологію*, зробити її слухняною зброєю в досягненні своїх корисних цілях. Часто це призводить до релігійних конфліктів і війн як між прибічниками різних релігій (наприклад, між християнами й мусульманами), так і між прибічниками різних напрямів в одній релігії (конфесії) (наприклад, між сунітами й шиїтами в ісламі, католиками й православними у християнстві).

2. *Релігійний культ* (з лат. cultus – шанування, поважання) – це система символічних форм і дій, при допомозі яких віруючі намагаються висловити свою причетність до певної релігії чи впливати на надприродне. Наприклад,

хрест є символом християнської релігії, «півмісяць» – символом мусульманської релігії; у християнстві обов'язковим вважаються такі обряди, як хрещення новороджених і відспівування померлих; у східному православ'ї для впливу на надприродні сили церква нерідко організовує «надзвичайний хресний хід».

3. *Релігійні організації* – це визначена форма об'єднання й управління віруючими людьми. Існує чотири основних види релігійних організацій: *церква, секта, деномінація, культ*.

Церква (з гр. «божий дім») – це відкрита, масова релігійна організація, що має тісні зв'язки з широкими верствами суспільства та діюча всередині нього. Ознаки церкви:

- 1) наявність розробленої догматичної і культової системи;
- 2) наявність особливої верстви людей – служителів культу (духовенства) і рядових віруючих – парафіян;
- 3) наявність централізованої системи управління окремими церковними підрозділами;
- 4) наявність специфічних культових споруд і будівель.

Секта – це особлива релігійна організація (група віруючих), яка відкидає основні цінності «офіційної церкви» та основної маси віруючих. Зазвичай секту створює група віруючих, що відкололася від основної церкви. Секта, зазвичай, являє собою замкнену чи напівзамкнену організацію, для вступу в яку потрібно пройти визначений ритуал посвячення. Вийти з неї буває непросто.

Деномінація – це проміжна ланка між церквою та сектою. Вона більш відкрита й багаточисленна, ніж секта, але за сутністю є релігійною організацією, що відкололася від «офіційної церкви». Наприклад, такі протестантські деномінації, як баптисти, пресвітеріани, методисти й інші, виникли в результаті відгалуження від християнської церкви. Інколи деномінація створюється в наслідок розширення секти. Деномінація особливо характерна для тих країн, де свобода віросповідання стала основою релігійного плюралізму (США, Канада).

Культ – закрита релігійна організація (крайня форма секти), в основі якої лежить поклоніння якомусь брехливому «месії».

Е.Фром розділяє релігії на *гуманістичні й авторитарні*.

Гуманістична релігія зосереджена на людині, на розвитку її розумових і фізичних здібностей, на любові до всіх людей (наприклад, ранній буддизм).

Для авторитарної релігії головною доброчинністю є не моральні якості божества й самого віруючого, не любов і справедливість, а слухняність.

Гріхом вважається – непокірність. Життя окремої людини в такій релігії не має ніякого значення.

Релігію можна використовувати як для консолідації людей, так і для їх розмежування та протиборства. Вона за своєю структурою, способом відправлення культових обрядів і методом впливу на свідомість і поведінку людей передбачає *масовість (колективні дії)*. Для цього релігія використовує закони колективної психології.

Релігії завжди були властиві політичні функції. Фанатизм віруючих і їх мобілізаційні здібності релігійні та політичні еліти використовують для досягнення особистих і корпоративних інтересів. Політична боротьба за владу та інші ресурси часто приймає форму релігій конфліктів і війн. У країнах традиційного ісламу релігія та політика доповнюють один одного, під терміном «*ісламізм*» розуміється політичний іслам. Ісламісти, з одного боку, кинули виклик безбожному, сексуально розпущеному західному суспільству, а з іншого – стали своєрідною захисною реакцією на спроби Заходу (і перш за все США) встановити своє світове панування.

Сучасний світ переживає глобальне протистояння, двох вороже налаштованих по відношенню одна до одної, цивілізацій: *західної (християнської) та східної (ісламської)*. Мусульманська цивілізація як більш молода й динамічна, але менш розвинута й забезпечена, намагається до перебудови світового порядку. Нині біля 1,3 млрд. людей вірять в Аллаха (20%), а до 2025р., кількість мусульман досягне 30%, перевищивши кількість християн. Часом це протистояння переходить у відкриті конфлікти й війни (Афганістан з 2002 р., Ірак з 2003р.). Отже, релігійні відмінності стають одним з основних факторів політичної ідентифікації та глобального конфлікту.

5. Причини виникнення політичних конфліктів.

На думку російської вченої Л.М.Тимофєєвої, конфлікт прихований у самій природі політичної влади, який покликаний узгоджувати, координувати різноманітні інтереси людей. Вона виділяє такі ***причини виникнення політичних конфліктів:***

- 1) нерівність у відносинах;
- 2) розбіжності людей у базових цінностях і політичних ідеалах;
- 3) ідентифікація громадян (соціальна, релігійна, політична...);
- 4) недоліки, помилки та перекручення в технології політичної комунікації;
- 5) соціально-психологічні властивості політичних суб'єктів, які борються за владу.

Автори (Коваленко Б.В., Пирогов А.І., Рижов О.А.) книги «Політична конфліктологія» вважають, що **в основі політичного конфлікту лежать політичні кризи**, та виділяють такі їх види:

1) *криза ідентичності*, яка настає з розпадом ідеалів і цінностей, домінуючих у політичній культурі даного суспільства;

2) *криза розподілу матеріальних і культурних благ*, яка складається в неспроможності владних структур забезпечити стійке зростання матеріального благополуччя населення;

3) *криза участі*, що пов'язана з рівнем залученості громадян в управління;

4) *криза «проникнення»* проявляється у прагненні правлячого класу реалізувати свої рішення у всіх сферах суспільного життя;

5) *криза легітимності* проявляється в невідповідності здійснюваних цілей режиму та масових уявлень про його функціонування.

Загалом, усе розмаїття причин виникнення *внутрішньодержавних політичних конфліктів* можна звести до чотирьох основних:

1) *ущемлення базових соціально-економічних і політичних інтересів* значної частини населення країни. На цій основі можуть виникнути наступні види політичного конфлікту:

а) *конфлікт легітимності влади*, в основі якого лежать соціально-економічні причини, наприклад, розподіл суспільного продукту між різними соціальними класами (верствами);

б) *конфлікт легітимності влади*, в основі якого лежать політико-правові причини, наприклад, порушення політичних прав і свобод громадян;

2) *відмінності в оцінках, ціннісних орієнтаціях, цілях, уявленнях* з приводу політичного й соціально-економічного розвитку суспільства (відмінності політичних культур);

3) *боротьба між різними групами інтересів* (кланами, елітами, блоками) за владу та ресурси в суспільстві;

4) *утиски базових потреб* можуть бути покликані як *об'єктивними, так і суб'єктивними факторами*.

Об'єктивні фактори:

а) криза природного соціально-економічного розвитку суспільства (наприклад, криза в СРСР у 80-х рр. ХХ ст.);

б) труднощі, що пов'язані з радикальним реформуванням соціальнополітичної системи суспільства;

в) результат непередбачених обставин (стихійне лихо, світова фінансова криза, зовнішні війни тощо).

Суб'єктивні фактори внутрішньодержавних політичних конфліктів:

а) видимі прорахунки в соціально-економічній політиці (некомпетентність);

б) небажання правлячої еліти враховувати базові інтереси та потреби підвладних класів і соціальних верств;

в) усвідомлення підвладними класами та верствами існуючої політичної системи розподілу ресурсів (і влади також) як несправедливий і незаконний (криза легітимності).

Якщо значна частина населення країни не знаходить свого місця в існуючій соціально-політичній структурі суспільства та неспроможна задовільнити свої базові потреби в рамках існуючих соціально-політичних інститутів, то вона буде намагатися зруйнувати чи радикально змінити ці інститути. Такий режимний політичний конфлікт передбачає конфронтацію між правлячою елітою та суспільством.

Відмінності в оцінках, ціннісних орієнтація, цілях, уявленнях про необхідний (ідеальний) устрій суспільства її держави можуть стати причиною *ідеологічного політичного конфлікту чи конфлікту цінностей*. Такий політичний конфлікт називають *конфліктом політичної культури*.

Боротьба між різними групами інтересів (кланами, елітами, блоками) *за владу й ресурси* є найбільш розповсюдженою причиною для політичного конфлікту, а в умовах відсутності громадянського суспільства є основною. Такі конфлікти відбуваються в межах існуючої політичної системи. Їх причини, цілі та завдання не зовсім зрозумілі для більшості громадян. Перемога політичного угруповання в подібному конфлікті, як правило, нічого не змінює в умовах життя звичайних громадян.

Тема 4. Загальна характеристика внутрішньоособистісних конфліктів.

- 1. Поняття, сутність та особливості внутрішньоособистісного конфлікту.*
- 2. Класифікація внутрішньоособистісних конфліктів.*
- 3. Внутрішньоособистісний конфлікт та адиктивна і суїцидальна поведінка.*
- 4. Психологічні умови розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів.*
- 5. Способи подолання внутрішньоособистісних конфліктів.*

Внутрішньоособистісний або внутрішній конфлікт є одним з найбільш складних і первинних психологічних конфліктів, який відбувається у внутрішньому світі людини. Ще в епоху середньовіччя людина розглядалася як об'єкт боротьби, в першу чергу – сил добра і зла. В подальшому складність духовного світу людини почала розглядатися як обов'язкова структурна характеристика особистості.

1. Поняття, сутність та особливості внутрішньоособистісного конфлікту.

Наукове вивчення внутрішньоособистісних конфліктів почалося наприкінці XIX ст. Проблема внутрішньоособистісного конфлікту активно розробляється в закордонній психології. Особливість закордонних досліджень полягає в тому, що внутрішньоособистісний конфлікт розглядається виходячи з розуміння особистості, що склалася в рамках певної психологічної школи.

У концепції внутрішньоособистісного конфлікту в межах психоаналітичного напрямку акцент робиться на його біопсихологічному трактуванні. У людини в стані внутрішньоособистісного конфлікту відбувається зіткнення бажань - частина особистості відстоює певні бажання, інша відхиляє їх (З. Фрейд, 1987).

Теорія З. Фрейда на межі XIX-XX сторіч стала найбільш впливовою й інтелектуально насиченою. В ній внутрішній конфлікт особистості виступає як постійна і значна динамічна сила. Саме теорія психоаналізу З.Фрейда започаткувала розуміння психологічної природи внутрішньоособистісних конфліктів, у відповідності з якою внутрішній конфлікт особистості розглядається як "результат протиріччя між бажаннями "Воно" (Ід) та "Над-Я" (Супер-Его), сексуальними потягами і моральними обмеженнями, а також інстинктами смерті та руйнування".

Згідно із З. Фрейдом, людина конфліктна за своєю природою. Визначальна роль у поведінці людини належить інстинктам, при цьому особливе значення мають два інстинкти: Ерос (сексуальний інстинкт), Танатос (інстинкт агресії, деструкції і руйнування).

Внутрішньоособистісний конфлікт, таким чином, слід розглядати як одвічну боротьбу між Еросом і Танатосом, більш того, ця боротьба визначає і розвиток всього людства. З. Фрейд показав, що в психіці людини існують усвідомлювані і неусвідомлювані бажання, направлені на одні і ті ж об'єкти. Вони часто мають протилежний зміст, що також пояснює суперечливість людини.

Фрейд З. вважав, що енергія сексуального потягу може сублимувати в різноманітних видах діяльності людини, у тому числі у творчості. Він прийшов до висновку про те, що основою людської життєдіяльності є енергія сексуального потягу та його сублимація.

Внутріособистісний конфлікт може вирішуватися саме за допомогою механізму сублимації.

Для з'ясування змісту розуміння З. Фрейдом внутріособистісного конфлікту важливою є його концепція щодо трьох принципів психічної діяльності: принцип постійності, принцип задоволення, принцип реальності. Дані принципи є мотиваційними стимулами діяльності особистості.

Так, принцип постійності реалізується в наявності у індивідів здатності підтримувати психологічне збудження на відносно постійному рівні. Принцип задоволення полягає у прагненні особистості до отримання задоволення та уникання болю й страждання. Але реалізація принципу задоволення протистоїть принципу реальності який зумовлює від індивіда дій відповідно до умов зовнішнього світу. Якщо принципи задоволення і постійності є природженими, то принцип реальності формується й реалізується особистістю в процесі її життєдіяльності.

Структура особистості за З. Фрейдом найбільш виразно відображає його уявлення про конфліктну природу людини. Вона підкреслює відповідність структури особистості людини і структури психіки. Особистість є єдністю трьох суперечливих складників: "Воно", "Я" і "ЗверхЯ".

Несвідомі імпульси і реакції, що мають психобіологічну форму вияву і біологічне походження. З. Фрейд розглядає як «Воно», як первинну, природжену інстанцію, що є ірраціональною та підлягає принципу задоволення. Це «Воно» є віддзеркаленням боротьби Ероса і Танатоса і виявляється в бажаннях і потягах, в активності особистості.

«Я» визначається як розсудливість, розумність. Цей організований, раціональний початок особистості, виконуючий функції самозбереження організму, що здійснює контроль інстинктів і імпульсів. Дії «Я» засновані на реалізації принципу реальності ірраціональні, несвідомі імпульси «Я» приводить у відповідність з вимогами реальної дійсності.

«Над-Я» є продуктом культури. В ньому реалізуються комплекси совісті, моралі, соціальні норми і вимоги, які пред'являє суспільство до людини. «Над-Я» є результатом досвіду індивіду, впливів соціуму та виконує функції контролю і покарання, оцінки й підкріплення індивіда.

У своїх вчинках людина реалізує «Воно», «Я», «Над-Я», яке знаходяться в постійній суперечності і протидії, дії і реакції людини та є

наслідком взаємозв'язку усіх трьох структурних компонентів. З метою збереження власної цілісності, особистість виробляє неусвідомлені захисні механізми від негативних, руйнівних наслідків протидії. **Такими захисними механізмами згідно із З. Фрейдом є:**

- *сублімація* – спосіб подолання фрустрацій шляхом поглиблення в будь-яку справу;
- *заміщення* – заміна витиснутого потягу або уявлення якою-небудь тенденцією або символом;
- *витіснення* – усунення індивідом з свідомості думок, мотивів, відчуттів тощо;
- *регресія* – звернення до примітивних, спрощених форм поведінки, мислення, повернення до дитячих станів та поведінки дитини;
- *проекція* – неусвідомлене ототожнення, перенесення або приписування власних почуттів, потягів, думок іншим людям;
- *раціоналізація* – легалізація і раціональне пояснення з метою виправдання себе, власних почуттів, вчинків, думок, навіть тоді, коли вони спочатку є ірраціональними;
- *реактивна освіта* – зміна неприйнятних або неприємних для свідомості вчинків, мотивів, тенденцій на більш прийнятні для індивіда;
- *ідентифікація* – несвідоме ототожнення себе з іншою особою, уподібнення з об'єктом, що викликає страх, з метою захисту від нього;
- *фіксація поведінки* – прагнення зберегти апробовані моделі поведінки, мислення, стереотипи сприйняття.

Основним механізмом захисту від переживання внутрішньоособистісних конфліктів З. Фрейд вважав сублімацію, тобто перетворення сексуальної енергії людини в інші види його діяльності, в тому числі і в творчість. Окрім перелічених, до захисних механізмів, також відносять: заперечення, ізоляцію, фантазію, придушення, компроміс, заперечення реальності, знищення тощо.

Фрейд З., розглядаючи проблему внутріособистісного конфлікту, не зводив його до категорій «позитивний» або «негативний», але показав, що творчість є одним з проявів означеного конфлікту. Сублімація несвідомого, незадоволеного, пригніченого може набувати руйнівних форм для самої особистості. Захисні механізми грають надзвичайно велику роль в житті людини, оскільки допомагають долати суперечності між бажаннями, очікуваннями і розумінням неможливості їх реалізації. Проте в конфліктних ситуаціях, в кризові періоди життя, захисні механізми «можуть загнати всередину внутрішньоособистісний конфлікт, перетворивши його в неусвідомлене джерело незадоволеності собою і зіткнень з оточуючими».

Фрейд З. постулював внутрішній конфлікт у людини двох фундаментальних прагнень: до життя і до смерті. Випробовуючи напругу і внутрішній процес руйнування, особистість переживає незадоволеність собою і за допомогою захисних механізмів приписує власні проблеми іншим, проявляючи при цьому агресію.

Істотне значення в поведінці людини та її розвитку внутрішньо особистісних конфліктів, в психоаналізі мають —регулюючі відчуття — відчуття страху і провини. Саме відчуття провини і страху призвели людей до встановлення табу — норм і заборон у поведінці людини та до формування первинних соціальних заборон.

Відчуття провини в психоаналізі пояснюється діяльністю «Над-Я». Виділяються три види тривожності викликана реальністю, активністю несвідомого «Воно» і «Над-Я». Головним є звільнення «Я» від тиску за допомогою вже згадуваних вище способів. Проблема полягає у зміцненні «Я», наданні йому достатніх енергетичних сил для самостійності. Взаємостосунки між «Я» і «Воно» З. Фрейд порівнював із стосунками вершника («Я») і коня («Воно»). По відношенню до «Воно», «Я» подібно вершнику, який повинен приборкувати коня, перевершуючи його силу, з тією тільки різницею, що вершник намагається вчинити це власними силами, тоді як «Я» — силами запозиченими.

У психоаналізі приділена увага ролі глибинних, неусвідомлюваних мотивів в поведінці людини. Проблеми внутріособистісних конфліктів тісно пов'язані з аналізом несвідомого та його впливом на свідомість, з наявністю суперечностей і боротьби між ними. Несвідоме проявляється в різних помилкових діях індивіда, образах, обмовках, забуванні імен та інш. Все це є результатом дії прихованих мотивів. В психоаналізі зроблено спроби дати аналіз несвідомим ірраціональним спонуканням і таким шляхом оволодіти ними.

Положення, які сформульовані і обґрунтовані в класичному психоаналізі З. Фрейда, отримали подальший розвиток і інтерпретацію або ж критику в роботах його послідовників і опонентів, зокрема, в теоріях А. Адлера, К. Юнга, К. Хорні, Е. Фромма тощо.

Так, А. Адлер розглядав принцип єдності особистості як головний принцип аналізу, а соціальні чинники вважає визначальними в процесі її формування. З його точки зору, головним чинником при формуванні особистості є прагнення до влади і потреба компенсації і зверхкомпенсації комплексу неповноцінності.

А. Адлер вважав, що формування характеру особистості відбувається в перші п'ять років життя. В дитячому віці особистість випробовує вплив різних несприятливих чинників. У результаті цього у неї формується комплекс неповноцінності, який згодом надає істотний вплив на поведінку, активність, стрій думок індивіда. Це багато в чому пояснює причину і зміст внутріособистісного конфлікту, який особистість прагне подолати. І долається цей конфлікт за допомогою «соціального відчуття». «Соціальне відчуття», зв'язок індивідів один з одним, яке є природженою властивістю людини і має соціобіологічну природу, він розглядає як найважливіший критерій психічного життя індивіда. Недостатній рівень соціального відчуття проявляється в злочинності, алкоголізмі, наркоманії, самогубствах, статтевих збоченнях тощо.

Стиль життя А. Адлер розглядав як форму компенсації. Успішною компенсацією є досягнення індивідом збігу його устремлінь в перевазі із змістом соціальних інтересів, часткова компенсація досягається при однобічному пристосуванні до життя, при гіпертрофованому розвитку однієї здатності. Виділяється також зверхкомпенсація, коли індивід компенсує свій комплекс уявною компенсацією, наприклад, хворобою. У такому разі хвороба є виправданням його невдач, неуспіху.

А. Адлер надавав велике значення механізмам компенсації і зверхкомпенсації як мотивам діяльності і поведінки людини. У ході роботи над проблемою комплексу неповноцінності принципу компенсацій (адекватної і неадекватної або вигаданої) і зверхкомпенсації, він досліджує несвідоме, його зміст і структурні елементи, особливе значення надаючи внутріособистісним конфліктам в прагненні особистості до переваги над іншими.

У теорії К. Юнга внутріособистісний конфлікт – це регрес на більш низький рівень психіки, тобто він відбувається в сфері несвідомого.

К. Юнг вивчав проблему внутрішньоособистісних конфліктів шляхом розгляду комплексів, розробив і ввів в психологічну практику поняття —комплекс Електри||, який доповнив поняттям —комплекс Едіти||, що стосується потягів і переживань дівчинки по відношенню до батька, звідси неусвідомлена неприязнь до матері. Розвиток культури і цивілізації К. Юнг взяв за першоджерело активності психічних процесів особистості, внутрішньо особистісних конфліктів, особливу увагу надаючи проблемі несвідомого на індивідуальному і колективному рівнях. При розгляді проблем конфлікту він виходив з твердження про незмінність в історичному процесі змісту і форм розвитку особистості.

В розгляді конфлікту важливим є розроблена К. Юнгом типологія особистості, що дозволяє ефективно оцінювати психологічне пристосовування індивіда, його домінуючий психологічний зміст.

Типологія особистості за К. Юнгом базується на визначенні двох особистісних установок – інтроверсії і екстраверсії та чотирьох типів орієнтацій або функцій – мислення, почуття, відчуття, інтуїції.

К. Юнг обґрунтував концепцію структури особистості, яка складається з чотирьох базисних елементів: особистісного свідомого, особистісного несвідомого, колективного свідомого і несвідомого. Колективне несвідоме є віддзеркалюванням досвіду всіх попередніх поколінь в душі індивіда. Структура колективного несвідомого достатньо складна і містить загальнолюдське, національне, групове, сімейне та ін. несвідоме.

К. Юнг розробив і дослідив поняття «архетипу»||, яке є історичною і універсальною формою мислення. Архетипи містять в собі програми поведінки особистості, з'являються у міфах, мистецтві, релігії, фольклорі, науці, а також у сновидіннях людини. Прикладами архетипів є символи і образи – мати, батько, дитина, старець та інш.

Особливу увагу в дослідженнях К. Юнг звернув на аналіз «душі сучасної людини». Він відзначає, що сучасна людина завжди самотня, її душа

перенесла величезні (історичні) потрясіння і тому вона стала вкрай невпевненою. Душа сучасної людини знаходиться в безперервній боротьбі суперечностей внутрішнього і зовнішнього світу, що визначає існування постійного внутріособистісного конфлікту.

У К. Хорні внутріособистісний конфлікт аналізується із двох позицій: як зіткнення прагнень до задоволення бажань і до безпеки і як протиріччя - невротичних потреб, задоволення яких спричиняє фрустрацію інших (1993).

К. Хорні визначаючи психологічні причини виникнення внутрішніх конфліктів, вважала, що поведінка особистості визначається несвідомим. Саме несвідомі спонукання, на думку автора, мають афективний, емоційний характер, при цьому відчуття тривоги розглядається К. Хорні як базисне у дослідженні і моделюванні поведінки.

Тривога, за К. Хорні, є одним з найпоширеніших афектів, які відчуває людина, а ворожі спонукання утворюють головне джерело невротичної тривожності. Автор виділяє **чотири основні способи уникання тривожності:**

- раціоналізація;
- заперечення;
- спроба приглушити тривогу (наприклад, шляхом застосування алкоголю або наркотиків);
- уникання (або утікання) від хвилюючих думок, відчуттів, спонукань чи ситуацій, які їх викликають.

Внутріособистісний конфлікт, за К. Хорні, виявляється у:

- стосунках любові, прихильності і ставлень людини (як до інших людей, так і з їх боку);
- ставленнях, пов'язаних із оцінкою «Я»;
- ставленнях, пов'язаних із самоствердженням;
- ставленнях, пов'язаних із агресією;
- ставленнях, що пов'язані із сексуальністю.

К. Хорні визначає **три основні моделі поведінки як результат вирішення внутріособистісних конфліктів:**

- *прагнення до людей* – прагнення до єднання з іншими людьми, причетність до групи, до суспільства – таким чином особистість намагається забезпечити себе (модель сумісної діяльності, взаємодії, інтенсивного спілкування);
- *прагнення від людей* – прагнення бігти від людей, від спілкування з ними, відходити від суспільства, при цьому бажання створювати свій власний (можливо, ілюзорний) світ (модель відходу від спілкування та взаємодії);
- *прагнення проти людей* – прагнення руйнувати світ, боротися проти нього (модель боротьби та руйнування).

Моделям поведінки, що виділені К. Хорні, відповідають і типи конфліктних особистостей: стійкий, запобігаючий, деструктивний.

Визначені моделі поведінки в ситуації внутріособистісного конфлікту в більшій або меншій мірі як раз і є причиною так званої зовнішньої

конфліктності особистості, яка має прояв у міжособистісних та інших конфліктах, К. Хорт розглядала внутріособистісний конфлікт як результат впливу на особистість різних соціальних чинників. Особливу увагу автор надає проблемі задоволення потреб особистості, а також тенденції все зростаючої суперечливості особистості й розриву між стимулюванням потреб і можливостями їх реального задоволення.

Вивчаючи проблематику внутріособистісних конфліктів, дослідник багато уваги приділяє питанням взаємозв'язку потреб і ступеня їх задоволення, перетворення, що відбуваються у суспільстві, яке змінюється, зумовили не тільки зміни у процесі пошуку та отриманні індивідом ідентичності, але і сам зміст цієї ідентичності як однієї з першорядних і життєвих людських потреб.

Процес розвитку ідентичності може бути представлений як інтеграція та диференціація різних взаємопов'язаних елементів (ідентифікацій), трансформація підструктур ідентичності, зміна їх ієрархії". Передумовою інтеграції є успішне взаємоузгодження та проходження нормативних криз, успішне вирішення життєвих проблем і конфліктних ситуацій. Якісний аспект включення індивіда в ті або інші групи відображається поняттям «соціальна ідентичність» особистості, а змістовними її компонентами є: індивідуальна самооцінка, надбання й переживання соціальної ідентичності і соціальне порівняння.

В основі соціальної ідентичності лежить глибинний когнітивний механізм, що виконує найважливішу диференціюючу функцію. Головною умовою соціальної ідентичності є усвідомлення себе єдиним цілим, що входить в конкретну соціальну спільність індивідів. Дослідники вказують, що незадоволення даної потреби може означати для індивіда серйозний кризовий стан.

Один із провідних представників неофрейдистського напрямку Е. Фромм звертається до проблем внутріособистісного конфлікту, розглядаючи його в аспекті —екзистенціальної дихотомії». Автор робить висновок про наявність таких суперечностей, які містяться в самій сутності людини. Тому вони не можуть бути подоланими: проблеми життя і смерті, обмеженість життя, величезні потенційні можливості людини і обмежені умови їх реалізації.

Е. Фромм розвинув теорію соціального характеру. До типів характеру віднесено рецептивний (пасивний), експлуативний, накопичувальний і ринковий. Типи характерів реалізуються шляхом дії психічних механізмів: мазохістського, садистського, деструктивного і конформістського.

Е. Фромм детально аналізує причини, форми, зміст деструктивності як основи внутріособистісного конфлікту. Зростання й зміцнення особистості можливе лише у випадках, якщо людині вдається звернутися до нових способів осмислення життя. Не дивлячись на те, що життєздатні пристрасті ведуть до самоствердження людини, посилюють його відчуття радощів, набагато більше сприяють вияву його цілісності, ніж жорстокість і

деструктивність, проте усе перелічене в рівній мірі бере участь у реальному людському існуванні.

Внутріособистісний конфлікт за Е. Фроммом набуває значного соціального значення. Деструктивність характеру конфлікту вбачається автором в бажанні зруйнувати світ, щоб позбутися відчуття власного безсилля, як остання спроба не дати світу зруйнувати себе. Деструктивності протистоїть конформістський тип орієнтації людини, завдяки чому вона долає відчуття власної неспроможності. Людина повинна брати на себе відповідальність за самого себе і визнати, що тільки власними зусиллями вона може знайти сенс власного життя.

У межах гуманістичної психології пропонується інша теорія внутріособистісного конфлікту. В основі конфлікту, на думку К. Роджерса (1997), лежить протиріччя, що виникає в особистості між усвідомленими, але помилковими самооцінками, які людина накопичує протягом життя, і самооцінкою на неусвідомлюваному рівні. Інший представник даного напрямку А. Маслоу – сутність внутріособистісного конфлікту розглядає як нереалізовану потребу людини у самоактуалізації (1999).

2. Класифікація внутрішньоособистісних конфліктів.

Досить поширеними та надзвичайно популярними в психології конфліктів є роботи К. Левіна, який розглядав різні види внутріособистісних конфліктів. Спираючись на розроблену —теорію поля особистості, він запропонував наступну класифікацію внутріособистісних конфліктів (див. таблицю 1.).

Таблиця 1.

Класифікація внутрішньоособистісних конфліктів, за К. Левіним

Тип конфлікту	Причина	Модель вирішення
Еквівалентний (наближення-наближення)	Вибір двох або більше в рівній мірі приабликих і взаємовиключаючих	Компроміс
Вітальний (унікання-унікання)	Вибір між двома в рівній мірі непривабливими об'єктами	Компроміс
Амбівалентний (наближення-унікання)	Вибір об'єкту, в котрому водночас присутні приваблива і неприваблива сторони	Примирення

На думку К. Левіна, внутрішньоособистісний конфлікт – це ситуація, у якій на суб'єкта одночасно діють протилежно спрямовані сили приблизно однакової величини. Тому суб'єкт змушений обирати між тенденціями: позитивною й негативною; позитивною і позитивною; негативною і негативною.

Сутністю внутрішньоособистісного конфлікту, як вважає засновник логотерапії В. Франкл, є втрата сенсу життя (1990).

Когнітивна психологія розглядає внутріособистісний конфлікт через когнітивний дисонанс (Л. Фестингер, 1968). Дисонанс являє собою негативний стан, що виникає в ситуації невідповідності знання й поведінки або розбіжності двох знань. Суб'єктивно когнітивний дисонанс переживається як дискомфорт. Тому особистість прагне подолати його.

У рамках біхевіоризму внутріособистісний конфлікт трактується як погана звичка, результат помилкового виховання (Б. Скіннер, 1971). У працях необіхевіористів (Я. Міллер, Дж. Доллард, 1953) конфлікт визначається як фрустрація, тобто реакція на перешкоду.

Інтеракціонізм при аналізі внутріособистісного конфлікту виходить із розуміння його як конфлікту ролей (А. Голднер, 1961).

Засновник концепції психосинтезу Р. Ассаджолі (1998) бачить сутність внутріособистісного конфлікту в наявності гострих суперечностей усередині особистості, що знижують цілісність "Я".

Отже, у більшості теорій внутріособистісного конфлікту, розроблених закордонними психологами кінця XIX початку XX століття, основу становлять категорія протиріччя, внутрішньої боротьби й поняття психологічного захисту (подолання конфлікту). Протікання внутріособистісного конфлікту пов'язується з негативними переживаннями. Протягом XX ст. у психології був накопичений значний теоретичний й емпіричний матеріал по проблемі внутріособистісних конфліктів. Вони вважаються гострим негативним переживанням, що викликане довготривалим протиріччям і зіткненням структур внутрішнього світу особистості, та відображає її суперечливі зв'язки з соціальним середовищем, ускладнення в прийнятті рішень та розв'язанні проблем. Переживання особистістю своєї неоднозначності складності внутрішнього світу, усвідомлення мінливості власних бажань та неможливості їх реалізації, коливання самооцінки, боротьба мотивів – все це є простором внутрішньособистісних конфліктів, які можуть призводити як до конструктивних, так і до деструктивних наслідків. Внутрішні конфлікти конструктивного характеру є необхідними моментами розвитку особистості. Внутрішні конфлікти деструктивного характеру несуть серйозну загрозу і відповідні наслідки для особистості від розвитку особистісної конфліктності, невротичних конфліктів, до адиктивної та суїцидальної поведінки.

Серед радянських психологів одним з перших внутрішні конфлікти досліджував А. Р. Лурія (1930). Під внутріособистісним конфліктом він розумів ситуацію, коли у поведінці індивіда зіштовхуються дві сильні, але протилежно спрямовані тенденції. Значний внесок у розвиток теорії внутріособистісного конфлікту внесли психологи В. С. Мерлін, В. М. Мясіщев, Н. Д. Левітов, Л. С. Славіна.

В. С. Мерлін розглядав внутріособистісний конфлікт як «результат гострого незадоволення глибоких й актуальних мотивів і відносин особистості». Якщо в процесі діяльності виникає стан тривалої дезінтеграції особистості, що виражається в загостренні протиріч між різними сторонами,

властивостями, відносинами й діями особистості, то такий психічний стан є внутріособистісним конфліктом (1970).

В. М. Мясищев звертає увагу на наступне: «Тривалість й інтенсивність конфлікту залежать від того, яке місце займають порушені антагоністичні відносини у всій системі відносин людини. При зіткненні центральних відносин конфлікт набирає глобальних розмірів, захоплює всю особистість. Вона як би внутрішньо розщеплюється, і цей внутрішній конфлікт може перерости в невроз» (В. Н. Мясищев, 1960).

За Я. Д. Левітовим, внутрішній конфлікт є боротьбою мотивів, що усвідомлюється як переживання щиросердечного розладу (1964).

У 80-90-ті роки ХХ ст. внутріособистісний конфлікт активно вивчався Ф. Є. Василюком (1984), Т. М. Титаренко (1989), Ю. Н. Юрловим (1996).

Внутрішній конфлікт Ф. Є. Василюк розглядає як один з видів критичних життєвих ситуацій (поряд зі стресом, фрустрацією й кризою). Конфлікт виникає в результаті зіткнення двох внутрішніх спонукань, відображених у свідомості у вигляді самостійних цінностей. Внутрішній конфлікт протікає у формі особливого —ціннісного переживання». Показником внутріособистісного конфлікту, на думку Ф.Є. Василюка є сумнів у істинній цінності мотивів і принципів, якими керувався в житті суб'єкт. Таким чином робиться висновок, що **внутріособистісний конфлікт** – це гостре негативне переживання, викликане тривалою боротьбою структур внутрішнього світу особистості, що відображає суперечливі зв'язки із соціальним середовищем і яке затримує прийняття рішення.

Розгляд особливостей різноманітних конфліктів, їх змісту, природи та особливостей розв'язання, доцільно починати з внутрішніх проблем окремої особистості. Психологічні дослідження внутріособистісних конфліктів завжди займали особливе місце в гуманітарних та психологічних дослідженнях. Це пов'язано з тим, що внутріособистісні або внутрішні конфлікти грають ключову роль в багатьох конфліктах (міжособистісних або міжгрупових, етнічних або сімейних, педагогічних або управлінських та інш.).

Внутрішньоособистісний конфлікт визначається дослідниками як "зіткнення у особистості приблизно рівних за силою, але протилежно спрямованих (амбівалентних) інтересів, прагнень, мотивів та потреб, більшість з яких особистістю не усвідомлюється"

Внутрішньоособистісний конфлікт перш за все пов'язаний із індивідуальними особливостями людини. Він зумовлений процесами, що відбуваються у психіці людини у її взаємодії з іншими людьми і оточуючим середовищем. Це конфлікт, що відбувається в психічному світі особистості.

Тому аналізуючи поведінку людини у конфліктній ситуації, причини і наслідки конфліктів, що виникли як результат внутріособистісного конфлікту слід враховувати:

- специфічність з точки зору структури конфлікту: внутрішній конфлікт не має суб'єктів конфліктної взаємодії в особі окремих особистостей або груп людей;

- специфічність форм прояву і протікання: внутрішній конфлікт проходить у формі переживань, іноді надзвичайно тяжких. Нерідко супроводжується стресом, страхом, депресією, тоді набуває форми неврозу;

Латентність або прихованість внутрішнього конфлікту не завжди легко побачити, тому що люди більшою мірою не тільки не усвідомлюють власний стан конфлікту, але й приховують (свідомо або підсвідомо) іноді навіть від себе стан переживання конфлікту під активною діяльністю, підвищеною контактністю або веселістю.

В. С. Мерлін (1970) звертає увагу на те, що тривала й стійка дезінтеграція пристосувальної діяльності характеризує саме психологічний конфлікт.

У психології виділяють **показники внутрішньоособистісного конфлікту**, які стосуються різних сфер особистості:

1. *Когнітивна сфера*: суперечливість «образа Я»; зниження самооцінки; усвідомлення свого стану як психологічного глухого кута, гальмування прийняття рішення; суб'єктивне визнання наявності проблеми ціннісного вибору, сумнів в істинності мотивів і принципів, якими суб'єкт раніше керувався.

2. *Емоційна сфера*: психоемоційна напруга; значні негативні переживання.

3. *Поведінкова сфера*: зниження якості й інтенсивності діяльності; зниження задоволеності діяльністю; негативне емоційне тло спілкування.

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

Переживання як основа внутрішньоособистісних конфліктів.

Переживання особистістю власної неоднозначності, складності внутрішнього світу, усвідомлення змінності і нестабільності світу, власних бажань і домагань, та нерідко – неможливості їх реалізації, коливання самооцінки, боротьба мотивів – все це є полем внутріособистісних конфліктів.

Однією із розповсюджених причин внутріособистісного конфлікту є суперечливі вимоги до результату роботи. Наприклад, викладач вимагав від студентів щоб вони у дуже обмежені строки підготували доповіді на студентську наукову конференцію. В той же час, студенти мали підготуватися до семінарського заняття від результатів якого залежали підсумки зусиль цілого семестру. Пізніше цей викладач висловив незадоволення, що студент, якому доручили підготувати доповідь, не виконав доручення. Студент природно сприйняв ці вимоги як несумісні. Така сама ситуація може виникнути і при порушенні принципу одноосібного керування, коли два керівники не узгоджують між собою свої розпорядження і кожен дає несумісні з іншими вказівки.

Внутрішньоособистісний конфлікт може також виникнути внаслідок того, що вимоги до студента не співпадають з його особистими потребами або цінностями; конфліктна поведінка може бути відповіддю на перевантаження або недовантаження студента. Такий конфлікт пов'язаний з

низьким рівнем задоволення процесом навчання, невпевненістю в собі, а також із стресом.

Внутрішньоособистісні конфлікти в залежності від протиріч, що лежать в основі конфлікту **можна поділити на дві групи:**

- ті, що виникають як результат переходу об'єктивних протиріч, зовнішніх по відношенню до людини, у внутрішній світ (моральні конфлікти, адаптаційні та інш.);
- ті, що виникають з протиріч внутрішнього світу особистості (мотиваційні конфлікти, конфлікт неадекватної самооцінки) і відображають ставлення особистості до середовища.

Розвиток психологічного протиріччя О. Донченко і Т. Титаренко поділяють на три рівні:

- психологічна рівновага внутрішнього світу особистості;
- порушення рівноваги, ускладнення видів діяльності, проєкція психологічного дискомфорту на роботу, спілкування з оточенням (внутріособистісний конфлікт);
- неможливість реалізації планів і програм, —переривання життя, неможливість виконувати власні життєві функції до того часу, поки не вирішиться протиріччя (життєва криза).

Як визначають автори, на кожному з рівнів можливо вирішення протиріччя. Ця можливість залежить від того, що людині необхідно для нормального і повноцінного життя, яким потребам та їх реалізації погрожує відмова або неможливість реалізації.

Може бути і так, що до внутрішньоособистісного конфлікту людина так і не приходить, але нерідко все ж таки протиріччя розвивається далі і переростає у внутрішній конфлікт.

Відзначають різноманітні **умови виникнення внутрішньоособистісного конфлікту та переживань, що його супроводжують:**

- особистісні умови (складний внутрішній світ та актуалізація цієї складності; складна ієрархія потреб і мотивів; високий рівень розвитку почуттів та цінностей; підвищена схильність особистості до самоаналізу і рефлексії);
- зовнішні умови (задоволення глибоких і активних мотивів і ставлень особистості стає неможливим або знаходиться під загрозою);
- внутрішні умови (наявність суттєвих протиріч між різними сторонами особистості; усвідомлення особистістю суб'єктивної невирішеності ситуації, коли людині здається, що вона не зможе пережити ситуацію вибору та емоційно занурюється в неї та ін.). Переживання, як відомо, є формою активності особистості, в якій усвідомлюється протиріччя і відбувається процес його розв'язання на суб'єктивному рівні. Переживання є емоційно забарвленим станом особистості. Ф. Василюк розглядає переживання як внутрішню діяльність, внутрішню роботу, за допомогою якої людині вдається перенести ті чи інші життєві події встановити втрачену душевну рівновагу впоратися з критичною ситуацією.

Для внутрішнього конфлікту особистості, на думку автора, властиве **ціннісне переживання, до якого відноситься:**

- особистість не досягла вищих етапів ціннісного вдосконалення, що супроводжується зміною її ціннісно-мотиваційної системи (наприклад, мотиви, які не відповідають цінностям, відвертаються свідомістю принципово або ж стають незначущими);

- особистість знаходиться на вищих щаблях розвитку ціннісної свідомості (наприклад, не цінність належить особистості, а сама особистість є частиною цінності, належить їй і в ній знаходить сенс життя).

У цілому, на думку А. Я. Анцупова і А. І. Шипілова¹, переживання внутріособистісного конфлікту специфічні і відрізняються від інших типів переживань: досить високою психоемоційною напругою; специфікою усвідомлення особистістю труднощів даної ситуації; проявляє процес вибору, сумніву та боротьби, відображає переструктурування ціннісно-мотиваційної системи особистості.

Переживання, що супроводжують внутрішні конфлікти та є їх специфічною відзнакою, **можуть мати позитивні і негативні наслідки в залежності:**

- від ступеня переживання та психоемоційної напруги, що супроводжують внутрішній конфлікт;

- від конструктивної або деструктивної спрямованості конфлікту. Так конструктивні внутрішні конфлікти ускладнюють психічне життя людини, сприяють її розвитку і особистісному зростанню, вони є основою її морального розвитку та особистісних змін. Крім того, конструктивні і позитивно спрямовані конфлікти формують особистість, и самооцінку, Я-концепцію, саморегуляцію тощо.

Деструктивними, негативними конфліктами вважаються ті внутріособистісні конфлікти, які поглиблюють роздвоєння особистості, переходять у життєві кризи, що супроводжуються суттєвими і глибокими переживаннями, призводять до розвитку невротичних реакцій, аддиктивної і суїцидальної поведінки.

До суттєвих наслідків деструктивних внутрішніх конфліктів відноситься у першу чергу і те, що вони порушують життєвий цикл особистості та успішність життєдіяльності людини, вони знижують ефективність професійної діяльності та працездатність людини, сприяють виникненню втомлюваності, розвитку неврозів та різноманітних стресів, пов'язаних з неуспішністю діяльності.

Довготривалі внутрішньоособистісні конфлікти можуть затримувати розвиток особистості. Так, Л. І. Божович відзначає, що "... людина, яка постійно стикається з внутрішніми конфліктами, відрізняється невпевненістю, нестійкістю поведінки, нездатністю досягати свідомо поставлених цілей, тобто в неї відсутні риси, які є основними і властиві психологічно зрілій особистості».

Суттєвим є і те, що властиві внутрішнім конфліктам переживання, коли вони займають суттєве місце в житті людини, і людина не може не

тільки знайти вихід з складної ситуації і з стану своєї психоемоційної напруги, стають неможливими для подолання і розв'язання, підсилюють і поглиблюють напругу, стан стресу, стимулюють виникнення невротичних конфліктів.

До основних **видів невротичних конфліктів**, яких існує досить значна кількість, В. М. М'ясищев відносить:

- *істеричний невротичний конфлікт*, який відзначається завищеними домаганнями особистості у поєднанні з недооцінкою об'єктивних умов та вимог оточення і соціуму;

- *невротичний конфлікт*, який відрізняється наявністю якихось нав'язливих станів (фобій), відзначається суттєвими протиріччями у власних потребах, між бажаннями і обов'язками, між моральними принципами і власними прихильностями;

- *неврастенічний невротичний конфлікт* відзначається протиріччями між можливостями особистості та и завищеними вимогами до себе.

Практично всі визначені види невротичних конфліктів супроводжуються внутрішніми конфліктами, переживаннями, протиріччями та психоемоційною напругою, що може приводити до різноманітних форм деструктивної поведінки і пошуку особистістю можливих і досяжних форм її зниження або подолання.

Внутріособистісний конфлікт може мати позитивні й негативні наслідки. Такі конфлікти можуть бути **конструктивними** (продуктивними, оптимальними) і **деструктивними** (руйнуючі особистісні структури людини).

Конструктивним є конфлікт, що характеризується максимальним розвитком конфліктуючих структур і мінімальних особистісних витрат на його вирішення. Конструктивно подоланий внутріособистісний конфлікт - це один з механізмів гармонізації особистісного розвитку.

Психологи В. М. Афонькова (1975), Л. И. Божович (1983), аналізуючи ранні періоди розвитку дитини, відзначають, що внутрішні конфлікти ускладнюють психічне життя, сприяють її переходу на нові рівні функціонування.

Оптимальний внутріособистісний конфлікт розглядається як основа морального розвитку. В основі здійснення морального вчинку перебуває «хвора совість», що спонукує людину діяти всупереч власній вигоді й підніматися до вищих моральних цінностей.

Індивід усвідомлює себе особистістю на основі дозволу усерединіособистісних протиріч і конфліктів. Характеристика особистості лежить у співвідношенні різних систем сформованих життєвих відносин, що породжують боротьбу між ними.

Як відзначив відомий психолог Л. Н. Леонтьев (1986): «Іноді ця боротьба проходить у зовні непримітних, буденно драматичних, так сказати, формах і не порушує гармонійності особистості, її розвитку; адже гармонійна особистість зовсім не є особистість, не знаючою ніякої внутрішньої боротьби.

Однак іноді ця внутрішня боротьба стає головним, що визначає весь вигляд людини».

Позитивно вирішені конфлікти загартовують характер, формують рішучість, стійкість поведінки, незалежність від випадкових обставин, сприяють становленню стабільної спрямованості особистості.

3.1. Внутрішньоособистісний конфлікт та адиктивна поведінка.

Страх перед дійсністю викликає прагнення втекти від реальності. Переважно такий страх властивий людям з низькою пристосовуваністю до труднощів і низькими адаптаційними здібностями. У пошуках засобів захисту від психічного напруження, стресу у таких людей найчастіше розвиваються форми адиктивної поведінки. Адиктивна поведінка – одна з форм деструктивної поведінки. Вона проявляється у прагненні уникнути реальності шляхом змінення власного психічного стану за допомогою прийому деяких речовин або постійної фіксації уваги на певних предметах або інших видах діяльності, що супроводжується розвитком інтенсивних емоцій.

Сутність адиктивної поведінки в тому, що, прагнучи уникнути реальності штучним шляхом, люди намагаються замінити власний психічний стан ілюзією безпеки і рівноваги. Цей процес може захопити людину настільки, що людина стає безпорадною перед власною пристрастю. Вольові зусилля слабшають і людина втрачає здатність протистояти адикції. Виникають проблеми спілкування і взаємодії з іншими людьми. Потреба в самопізнанні, самоствердженні і підтвердженні особистості з адиктивними особливостями реалізують, насамперед, у контактах з подібними.

У спілкуванні з іншими порушуються, викривлюються і втрачають цінність такі значущі механізми міжособистісної перцепції як ідентифікація, емпатія, рефлексія. Адикт обмежує розвиток особистісного потенціалу, насамперед його комунікативної, пізнавальної, моральної, творчої та естетичної складових. Таким чином, прагнення уникати проблем і ілюзія комфорту прирікають адикта на особистісний застій, нереалізованість або повне руйнування. Оточуючі люди відчують незадоволеність такою поведінкою, підвищуються конфлікти. Роблячи спробу уникнути складних конфліктних ситуацій, адикт навпаки розширює зону конфлікту та збільшує кількість невирішених проблем, значно ускладнює життя собі та своїм близьким.

Існують різні види адиктивної поведінки як фармакологічного, так і нефармакологічного характеру. Вони представляють собою серйозну загрозу для психічного і фізичного здоров'я не тільки самих адиктів, але й тих, хто їх оточує. Значна шкода наноситься міжособистісним стосункам. Адиктивна поведінка стає реальною проблемою реалізації особистісних ресурсів, які є суттєвою складовою у повноцінного функціонування суспільства.

Бажання змінити настрої і подолати внутрішні конфлікти досягається за *допомогою різних адиктивних агентів або форм, що змінюють психічні стани та переживання внутрішніх конфліктів:*

- фармакологічні форми (алкоголь, наркотики, токсичні речовини, ліки та ін.);
- нефармакологічні форми (азартні ігри, комп'ютер, секс, голодування та переїдання, трудоволізм та ін.).

Види адиктивної поведінки мають специфічні властивості і прояви, вони не рівноцінні і за своїми наслідками. Водночас з особистісним занепадом розвиваються серйозні порушення на психічному рівні та рівні організму. Підвищена потреба у збільшенні дози може визвати втрату контролю і смерть від передозування

Особливу увагу в контексті внутріособистісних конфліктів, має **специфічна поведінка адиктів у міжособистісних стосунках, а саме:**

- низький рівень вольового потенціалу щодо подолання життєвих перепон, що обумовлено наявністю гедоністичної установки (прагнення до негайного отримання задоволення власних бажань);
- підвищена образливість, підозрілість, конфліктність;
- прагнення справляти на оточуючих позитивне враження, але при цьому адикти, як правило, нудні, одноманітні люди у повсякденному спілкуванні;
- нездатність до глибоких позитивних емоційних стосунків;
- ухиляння від відповідальності у прийнятті рішень та пошук аргументів, що виправдовують у даний момент;
- стереотипність, повторюваність поведінки;
- необов'язковість та недотримання домовленостей;
- здатність говорити неправду, схильність до обманів: самого себе; оточуючих, членів сім'ї, колег; обман "світу в цілому", прагнучи вплинути на оточуючих.

Схильність до адиктивної поведінки розглядається як особистісне новоутворення, **воно формується постійно і складається з таких компонентів:**

- відсутність мотивації досягнення;
- несформованість функції прогнозування поведінки;
- низький рівень самосвідомості;
- екстернальний локус контролю;
- низький рівень самоповаги;
- суперечливість самооцінки та рівня досягнень;
- тенденції до уникання реальності;

Виникненню внутрішньоособистісних конфліктів та їх наслідків у різних формах адиктивної поведінки сприяють: моральна незрілість особистості; індивідуально-біологічні та психологічні особливості; дефіцит ресурсів особистісних та компенсаторних можливостей.

3.2. Внутрішньоособистісний конфлікт і суїцидальна поведінка.

Проблема суїцидальної поведінки як деструктивного наслідку переживання конфлікту і, в першу чергу внутріособистісних конфліктів вже давно привертала увагу дослідників як один з крайніх проявів переживання

конфліктів. Так, однією з найбільш поширених пояснювальних концепцій суїцидальної поведінки є концепція, згідно з якою така поведінка розглядається внаслідок дезадаптації особистості в умовах мікросоціального конфлікту, що переживається.

Суїцидальна поведінка відноситься до крайнього ступіню деструктивного виходу з внутріособистісного конфлікту. Центральну роль у виникненні суїцидальної кризи особистості можуть грати конфлікти, що обумовлені специфікою навчальної і трудової діяльності, сімейних стосунків, пов'язаних з суїцидальною поведінкою людини, які зумовлені станом здоров'я або матеріально-побутовими труднощами. Суїцидальна поведінка найчастіше пов'язана й викликана загостренням саме внутріособистісних конфліктів.

Стверджується, що суїцидальна поведінка залежить від ряду чинників, які можуть бути розподілені на внутрішні та зовнішні:

- внутрішніми чинниками суїцидальної поведінки є: індивідуальні особливості особистості суїцидента (характерологічні особливості, психофізичний та емоційний стан, деструктивні внутріособистісні конфлікти тощо), що підвищують ризик суїциду, та утворюють внутрішнє середовище для відображення зовнішніх чинників, а також виступають активаторами такої поведінки в суїцидогенній ситуації;

- зовнішніми чинниками є: мікросоціальні умови біографічного характеру, насамперед, сімейного виховання; міжособистісні стосунки в референтній групі – сімейні, дружні або професійні; дезадаптуючі об'єктивні чинники діяльності (екстремальність, відповідальність тощо). Деякі зовнішні чинники є причинами суїцида, тому що мають для людини особливий кризовий психологічний зміст.

Суїцидальна поведінка базується в першу чергу на такі внутрішньоособистісного конфлікту. Для цього необхідна специфічна особистісна передумовленість, внаслідок якої людина попадає в ситуацію неможливості подолати хвилюючу її проблему.

Одне з найважливіших місць у профілактиці суїцидальних форм *переживання конфліктних ситуацій* займає психологічний аналіз та подолання внутріособистісних конфліктів особистості, схильної до таких крайніх форм переживань, а саме:

- егоцентризму особистості, яка надмірно занурена у власні переживання і страждання;

- аутоагресії особистості, що спрямована на саморуйнування, негативне відношення до себе, неприйняття себе і своїх рішень;

- песимістичної установки особистості, схильності до негативного світосприйняття і депресивних переживань критичних ситуацій;

- схильністю до нав'язливих станів і думок, тому важливим є відволікання уваги особистості від нав'язливих проблем, які мають зверхцінний характер і визивають стан дезадаптації.

4. Психологічні умови розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів.

Умови попередження внутрішньоособистісних конфліктів. Узагальнюючи висновки більшості дослідників, є підстави стверджувати, що внутрішньоособистісний конфлікт, найчастіше буває однією з поширених психологічних причин виникнення інших видів конфліктів, передусім міжособистісних. Знаючи причини і чинники, які сприяють виникненню внутрішньоособистісних конфліктів, особливості їх переживання, ми можемо обґрунтувати умови їх попередження й подолання.

Серед умов попередження внутрішньоособистісних конфліктів виділяються наступні:

- бажано сприймати складні життєві ситуації як даність буття; доцільно формувати життєві цінності й дотримуватися їх;
- необхідно бути гнучким та адаптивним;
- поступаючись в незначному, не бажано перетворювати це у систему;
- треба сподіватися на найкращий розвиток подій, та взагалі базуватися на позитивному світосприйнятті та оптимістичному ставленні до життєвих ситуацій, що є важливою умовою і показником психічного здоров'я людини;
- необхідно не стільки прагнути до задоволення всіх своїх потреб, а зменшити їх;
- в боротьбі проти появи внутрішньоособистісних конфліктів і переживань – вміння володіти своїми емоціями та психічними станами;
- розвиток вольових якостей та умінь довольної саморегуляції;
- доцільно постійно уточнювати та коригувати для себе ієрархію ролей;
- бажано прагнути до високого рівня розвитку особистісної зрілості;
- необхідно прагнути до того, щоб оцінка власного «Я» відповідала дійсному «Я», тобто бажано забезпечувати адекватність самооцінки;
- доцільно не накопичувати проблеми і негативні переживання;
- не бажано прагнути реалізовувати все водночас, а створювати пріоритети в реалізованих програмах і завданнях;
- доцільно не брехати, навіть в незначних питаннях, тому що брехня може створювати внутріособистісні проблеми, неприємні ситуації у спілкуванні, які викликають переживання, почуття провини;
- якщо вдача відвернулася від Вас, не панікуйте і не дратуйте себе зайвими переживаннями тощо. Фактори конструктивного вирішення внутрішньоособистісних конфліктів

Залежно від індивідуальних характеристик люди ставляться до внутрішніх протиріч по-різному, обирають свої стратегії виходу з конфліктних ситуацій. Одні поринають у розмірковування, інші негайно починають діяти, треті занурюються у їхні емоції, що часом захльостують. Єдиного рецепта правильного ставлення до особистісних конфліктів немає. Важливо, щоб людина, усвідомлюючи власні індивідуальні особливості, виробляла свій стиль вирішення внутрішніх протиріч, конструктивне ставлення до них.

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

Розвиненість вольових якостей сприяє успішному подоланню людиною внутрішніх конфліктів. Воля становить основу всієї системи саморегуляції людини. У важких ситуаціях воля, як правило, приводить у відповідність зовнішні вимоги й внутрішні бажання. Якщо ж воля розвинена недостатньо, перемагає те, що вимагає найменшого опору, а це не завжди приводить до успіху.

Способи вирішення конфлікту, час, затрачений на це в людей з різними типами темпераменту, різні. Холерик вирішує все швидко, віддаючи перевагу поразці невизначеності. Меланхолік довго міркує, зважує, прикидає, не наважуючись приступитися до яких-небудь дій. Однак такий болісний рефлексивний процес не виключає можливості в корені змінити сформовану ситуацію. Властивості темпераменту впливають на динамічну сторону рішення внутріособистісних протиріч: на швидкість переживань, їхня стійкість, індивідуальний ритм протікання, інтенсивність, спрямованість зовні або всередину (Е. А. Донченко, Т. М. Титаренко, 1989).

На процес вирішення внутрішньоособистісних суперечностей впливають статтєвовікові особливості особистості. Із збільшенням віку внутрішньоособистісні протиріччя знаходять типові для даного індивіда форми вирішення. Періодично згадуючи прожите, ми повертаємося до критичних моментів, що колись порушили розміряний плин буття, по-новому їх переосмислюємо, усе більш глибоко й узагальнено аналізуємо способи вирішення конфліктів, подолання того, що здавалося непереборним. Робота над своїм минулим, аналіз власної біографії – один із шляхів розвитку внутрішньої стабільності, цілісності, гармонійності.

Отримані наукові дані про різні *способи виходу з конфліктів у чоловіків і жінок.*

Чоловіки більш раціональні, вони з кожним новим внутріособистісним переживанням збагачують свій набір засобів розв'язання ситуації. Жінки щораз по-новому радіють і страждають.

Жінки різноманітніші в особистісних характеристиках, а чоловіки – у рольових. Жінки більше встигають оновити і як би заново відредагувати накопичений досвід, чоловіки менш схильні повертатися до пережитого, але вміють вчасно вийти з конфлікту.

5. Способи подолання внутрішньоособистісних конфліктів.

Люди, які переживають внутрішньоособистісний конфлікт, своєю поведінкою, відношеннями і стосунками провокують виникнення інших конфліктів.

Саме тому для подолання внутріособистісних конфліктів важливо:

- по-перше, встановити факт самого внутріособистісного конфлікту;
- по-друге, визначити тип конфлікту та його причину;

• по-третє, застосувати відповідний та конструктивний в даному випадку засіб вирішення або розв'язання конфліктної ситуації. При цьому надзвичайно важливо пам'ятати, що найчастіше для розв'язання внутріособистісних конфліктів їх носії потребують психологічної, а найчастіше й психотерапевтичної допомоги. Важливим є і те, що перед тим, як аналізувати думки і аргументи опонентів конфлікту, які є причинами їх конфліктної протидії, перед тим, як починати процедуру експертизи та розв'язання конфлікту, необхідно детально проаналізувати та вивчити психологічні особливості самих учасників (опонентів) конфлікту, тому що надзвичайно висока вірогідність наявності у них внутріособистісних конфліктів. В цьому випадку фахівці відзначають специфічні відмінності поведінки та вирішення конфлікту.

У визначенні способів розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів, треба враховувати, яку функцію вирішує внутрішній конфлікт. Саме тому особливу увагу повинні займати дезінтегруючі неконструктивні конфлікти, які не тільки дезінтегрують особистість, але й призводять до виникнення довготривалих негативних психічних станів: стресів, переживань, формування негативних стереотипів поведінки тощо.

Внутрішньоособистісний конфлікт зумовлюється самою психікою людини, її розвитком і змінами, а також наявністю взаємозв'язку внутрішнього світу людини і зовнішнього середовища, в якому вона реалізує свої потреби. Подолання внутрішньоособистісного конфлікту можливе різними способами на основі психоаналізу залежно від змісту конфлікту.

Особливого значення набуває корекція "Я-концепції" індивіда в спрямованій на досягнення особистістю адекватного уявлення про себе, реальності і тієї ситуації, в якій він знаходиться. В "Я-концепції" включені і уявлення індивіда про самого себе, образи власного Я, що включає когнітивний компонент – образ здібностей, зовнішності, якостей, соціальної ролі і значущості індивіда; емоційний компонент – самолюбність, самоповага, самознищення і т. д.; оцінно-вольовий – енергія і сила збереження і підвищення самооцінки, самоповаги і інш. "Я-концепція" також містить реальний, ідеальний, динамічний образ – «Я».

Порушення внутрішньої гармонії "Я-концепції" веде до виникнення і розвитку внутріособистісного конфлікту. Останній, як було вказано вище, виникає в результаті незадоволення потреб, виникнення труднощів при їх реалізації.

У роботах М. Дойча, одного з засновників "мотиваційної концепції" конфліктів **виділяються способи подолання внутріособистісних конфліктів, виходячи з особливостей "сфер реальності", в якості яких розглядаються:**

- об'єктивна конфліктна ситуація, що становить основу конфлікту;
- конфліктна поведінка, що проявляється як спосіб взаємодії учасників конфлікту, коли ситуація усвідомлюється як конфліктна.

У відповідності з означеним підходом **виділяються способи подолання внутрішньоособистісних конфліктів:**

1. Відкриті способи подолання внутріособистісних конфліктів, що припускають:

- прийняття особистістю рішення;
- припинення коливань і сумнівів;
- зосередження на розв'язанні проблеми.

2. Латентні або приховані способи подолання внутріособистісних конфліктів, що припускають:

- істерію, симуляцію страждання;
- сублімацію – перенесення психічної енергії в інші види діяльності;
- компенсацію – відшкодування втраченого шляхом отримання інших цілей і результатів;
- відхід від дійсності – занурення у мрії, фантазії, роздуми;
- номадизм – зміна місця проживання, роботи, сімейного стану;
- неврастенію;
- раціоналізацію – самовиправдання за допомогою логічних міркувань, цілеспрямованого відбору фактів, аргументів;
- ідеалізацію – абстрагування – відхід від реальності;
- регресію – придушення відчуттів, устремлінь, бажань – звернення до примітивних форм поведінки, уникнення відповідальності;
- ейфорію – показні веселощі, радісний і задоволений стан;
- проекцію — прагнення звільнитися від негативних якостей шляхом приписування їх іншому;
- диференціацію – уявний розподіл висловлених думок автора або опонента.

Ейфорія	Показні веселощі, безпричинні радощі
Проекція	Прагнення вивільнитися від власних негативних якостей шляхом приписування їх іншим людям. Це ускладнює міжособистісні відносини, викликає антипатії.
Компроміс	Зробити вибір на користь якогось з варіантів та приступити до його реалізації
Переорієнтація	Змінення домагань у відношенні об'єкта, що визиває внутрішню проблему
Диференціація	Мисленнєвий розподіл складної ситуації на окремі незв'язані між собою складові. Це порушує цілісність сприйняття, негативно відображається на стосунках
Витіснення	Придушення почуттів, прагнень, бажань
Корекція	Зміна Я-концепції у напрямі досягнення адекватного уявлення про себе
	що склалися, і взаємодії, які негативно відображаються на продуктивності сумісної діяльності
Відхід або уникання	Відхід або ухиляння від вирішення проблеми
Відхід від дійсності	Занурення в мрії, фантазії, роздуми
Номадизм	Змінення місця проживання, роботи, сімейного стану
Неврастенія	Така емоційна поведінка вкрай негативно проявляється у морально-психологічному кліматі колективу
Раціоналізація	Самовиправдання за допомогою логічних розмірковувань, целеспрямованого відбору фактів, аргументів. Таким способом вирішення внутріособистісних конфліктів найчастіше призводить до несправедливої оцінки роботи і внесення в загальну справу інших учасників взаємодії, що викликає
Ідеалізація	Відрив від реальності
Регресія	Придушення почуттів, прагнень, бажань або ж звернення до примітивних форм поведінки, відхід від відповідальності

Таблиця 2

Можливо структурувати типові латентні або приховані (найчастіше підсвідомі) способи вирішення, розв'язання або подолання внутріособистісних конфліктів, які, водночас, і є проявами самих внутрішніх конфліктів (табл. 2).

Знання психологічних проблем виникнення і подолання внутріособистісних конфліктів – неодмінна умова подальшого оволодіння навичками спілкування, регулювання і вирішення конфліктних ситуацій в міжособистісному і особистісно-груповому спілкуванні.

В процесі дослідження внутрішньоособистісних конфліктів у студентів виділені наступні їх види в процесі набуття ними професійної ідентифікації студентів, що полягає в ухваленні провідних професійних ролей, цінностей і норм, сформовані мотиваційні структури, спонукаючи особистість до ефективної практичної діяльності. Виділяються:

- конфлікт розузгодження, полягає у розузгодженні, зіткненні теоретичних знань студента і буденного знання, сформованого на базі життєвого досвіду студентів;

- конфлікт Я-концепції, пов'язаний з розузгодженням уявлень про себе з об'єктивної інформації студентів про свої особистісні якості, здібності, можливості та ін.;

- конфлікт «десемантизації», що зумовлюється незв'язаністю автономності, замкненістю сукупності значень з професійним контекстом;

- імітаційно-поведінковий (рольовий) конфлікт, що полягає у зіткненні двох видів рольової поведінки — навчально-рольової і професійно-рольової.

Передбачається, що всі виділені види внутрішніх конфліктів сприяють успішній професійній ідентифікації тільки за умови їх розв'язання. В результаті **продуктивного подолання внутрішніх конфліктів:**

- підвищується професійна компетентність;

- підвищується віра в себе і власне самоствердження;

- формулюються професійні навички і уміння;

- формується адекватність очікувань;

- виробляється — психологічний імунітет¹ як уміння встановлювати особистісні і професійні межі;

- формується реалістичність цілей;

- з'являється здатність критично оцінювати і швидко освоювати нові підходи до вирішення професійних проблем;

- сприяє формуванню професійної самосвідомості, особистісний і професійний рефлексі.

Таким чином, під подоланням внутрішніх конфліктів розуміється, у першу чергу, набуття узгодженості компонентів внутрішнього світу людини, встановлення єдності психіки та її складових, зниження гостроти протиріч життєвих стосунків та відношень. Механізми вирішення внутріособистісних конфліктів містять механізми рефлексі, самоусвідомлення та саморозвитку, механізми психологічного захисту та формування «психологічного імунітету», становлення психологічного здоров'я особистість.

Керування внутрішньоособистісними конфліктами.

Життя людини так улаштоване, що ймовірність обставин, що погрожують порушенням оптимального процесу розвитку особистості, її внутрішнього світу, велика, і погано, якщо людина до них не підготовлена. Важко уявити людину у якій не виникають внутріособистісні конфлікти. Однак необхідно уникати деструктивних внутрішніх конфліктів, а якщо вони виникають, то долати їх з мінімальними втратами для здоров'я.

Приймайте важкі життєві ситуації як даність буття. Для збереження внутрішнього світу особистості важливо приймати важкі життєві ситуації як даність буття, тому що вони спонукають до активності, роботі над собою, а часто й до творчості.

Формуйте життєві цінності й орієнтуйтеся на них. Велике значення має формування кожною людиною життєвих цінностей і орієнтація

на них у своїх справах і вчинках. Життєві принципи допомагають уникнути багатьох ситуацій, пов'язаних із сумнівами в істинності тієї справи, якій людина служить. Треба намагатися не бути людиною - "флюгером".

Будьте гнучким, адаптивним. Однак сталість, вірність собі в певних умовах проявляються як інертність, консерватизм, слабкість, невміння пристосуватися до вимог, що змінилися. Якщо людина знаходить у собі сили поламати звичний спосіб існування, переконавшись у його неспроможності, то вихід із внутріособистісного протиріччя буде продуктивним. Необхідно бути гнучким, пластичним, адаптивним, уміти реально оцінювати ситуацію й, якщо необхідно, змінюватися.

Поступаючись в дріб'язках, не перетворюйте це в систему. Постійна нестійкість, заперечення стабільних установок і схем поведінки приведуть до внутріособистісних конфліктів.

Сподівайтесь на кращий розвиток подій. Ніколи не втрачайте надії на те, що життєва ситуація може покращитися. Оптимістичне ставлення до життя - важливий показник психічного здоров'я людини.

Не будьте рабом своїх бажань, тверезо оцінюйте свої можливості по задоволенню потреб. Сократ помітив: "Для того щоб бути щасливим, необхідно прагнути не до задоволення всіх своїх потреб, а зменшення їх".

Вчіться керувати собою, своєю психікою. Особливо це стосується емоційних станів. Як відзначав класик античної медицини Клавдій Гален "У боротьбі за здоров'я на першому плані – уміння панувати над своїми емоціями".

Розвивайте волюві якості. Розвиток волевих якостей багато в чому сприяє попередженню внутріособистісних конфліктів. На думку Е. Донченко і Т. Титаренко (1989), саме воля, що представляє собою досягнутий рівень саморегуляції своєї діяльності й поведінки, що припускає здатність приймати рішення зі знанням справи, повинна супроводжувати всі види життєдіяльності людини. Велика роль волі у внутріособистісному конфлікті, де тільки з її допомогою людина може перебороти складності ситуації.

Коригуйте для себе ієрархію ролей постійно уточнюйте її. Прагнення реалізувати всі функції, що впливають із тієї або іншої ролі, урахувати всі побажання навколишніх неминує приведе до виникнення внутріособистісних конфліктів. Прагніть до високого рівня особистісної зрілості. Попередженню рольових внутріособистісних конфліктів сприяє досить високий рівень особистісної зрілості. Він припускає вихід за межі чисто рольової поведінки з його шаблонними реакціями, із непохитним дотриманням прийнятих стандартів. Справжня моральність – це не сліпе виконання загальноприйнятих норм моралі, а можливість власної моральної творчості, "надситуативної активності" особистості.

Забезпечте адекватність самооцінки. Необхідно прагнути до того, щоб оцінка людиною свого "Я" відповідала його дійсному "Я", тобто необхідно забезпечувати адекватність самооцінки. Занижена або завищена самооцінка часто пов'язана з небажанням або невмінням зізнатися собі в чому-небудь. Буває й так, що людина оцінює себе адекватно дійсності, але

бажає, щоб інші оцінювали її інакше. Подібний оцінний дисонанс рано або пізно приведе до внутріособистісного конфлікту.

Не збираєте проблеми, не відкладайте на завтра проблеми, ті які вимагають вирішення. Відкладання вирішення завдань "на потім" або позиція "страуса з головою в піску" - далеко не кращий спосіб уникнення труднощів, тому що в підсумку людина змушена буде робити вибір, що тягне за собою конфлікт.

Не беріться за все відразу. Не слід прагнути реалізувати все одночасно. Оптимальний вихід – створення пріоритетів у реалізованих програмах і виконуваних завданнях. Складні проблеми краще вирішувати вроздріб.

Намагайтеся не брехати. Можна заперечити, що немає людей, які б ніколи нікому не брехали. Це дійсно так. Але завжди є можливість у ситуаціях, коли не можна сказати правду, просто ухилитися від відповіді: змінити тему розмови, промовчати, відскіпатися жартом і т.д. Неправда може створити усередині-особистісні проблеми, неприємні ситуації в спілкуванні, які спричинять переживання, актуалізацію почуття провини.

Не панікуйте. Намагайтеся по філософськи ставитися до мінливостей долі, не панікувати, якщо удача зраджує вам. У цьому плані доречна інструкція з користування удачею, запропонована, з відомою часткою гумору, психологом Б. Леві (1984): «...не бажати (тому що віджахнеш); не сподіватися (інакше боляче буде, якщо не вийде); не шукати двічі в одному місці (удача не дурніша за тебе); шукати мовчки; не хапати брудними руками; вчасно відпускайте».

Механізми подолання внутрішньоособистісних конфліктів.

Під подоланням внутрішньоособистісного конфлікту розуміється відновлення погодженості внутрішнього світу особистості, установлення єдності свідомості, зниження гостроти протиріч життєвих відносин, досягнення нової життєвої якості.

Розв'язання внутрішньоособистісного конфлікту може бути конструктивним і деструктивним. При конструктивному розв'язанні внутріособистісного конфлікту досягається психологічна рівновага, заглиблюється розуміння життя, виникає нова ціннісна свідомість.

Розв'язання внутрішньоособистісного конфлікту усвідомлюється через:

- відсутність хворобливих станів, пов'язаних із конфліктом ;
- зниження проявів негативних психологічних і соціальнопсихологічних факторів внутріособистісного конфлікту;
- підвищення якості й ефективності професійної діяльності.

Подолання внутрішньоособистісного конфлікту забезпечується утворенням і дією **механізмів психологічного захисту** (З. Фрейд, 1990; Ф. В. Бассин, 1969; Б. В. Зейгарник, 1981; А. А. Налчаджян, 1984; Е. Т. Соколова, 1989). Психологічний захист – нормальний, повсякденно працюючий механізм психіки. Вона є продуктом онтогенетического розвитку й навчання. Розвиваючись як засіб соціально-психологічної адаптації, механізми

психологічного захисту призначені для контролю емоцій у тих випадках, коли досвід сигналізує людині про негативні наслідки їхнього переживання й вираження.

Деякі дослідники (Ф. Е. Василюк, 1984; Э. И. Киршбаум, 1986; В. С. Роттенберг, 1984; Я. Д. Стійке, 1986) вважають психологічний захист непродуктивним засобом рішення внутрішнього конфлікту. Вони думають, що захисні механізми обмежують розвиток особистості, її «власну активність».

Розглянемо механізми психологічного захисту докладніше, спираючись на результати психологічних досліджень (Е. С. Романова, Л. Р. Гребенников, 1996).

"Не зауважуй це" Заперечення — один з онтогенетичних ранніх і найбільш простих механізмів захисту. Заперечення розвивається з метою стримування негативних емоцій, викликаних влученням людини у важку ситуацію. Заперечення має на увазі інфантильну підміну ухвалення рішення на дії відповідно до нових обставин, їхнім ігноруванням.

"Обвинувать це" Проекція порівняно рано розвивається в онтогенезі для стримування почуття неприйняття себе через нездатність упоратися із труднощами. Проекція припускає приписування джерелу труднощів різних негативних якостей як раціональну основу для його неприйняття й самоприйняття на цьому тлі.

"Плач по цьому" Регресія розвивається в ранньому дитинстві для стримування почуття непевності в собі й страху невдачі, пов'язаних із проявом ініціативи. Регресія припускає повернення в ситуації внутрішнього конфлікту до дитячих стереотипів поведінки.

"Нападай на щось, що заміняє це" Заміщення розвивається для стримування емоції гніву на більш сильну або значимого суб'єкта щоб уникнути відповідної агресії або відкидання. Індивід знімає напругу, обертаючи агресію на більш слабкий об'єкт або на самого себе. Заміщення має активні й пасивні форми й може використовуватися індивідами незалежно від їхнього типу конфліктного реагування.

"Не пам'ятай про це" Придушення розвивається для стримування страху, прояви якого неприйнятні для позитивного самосприйняття й загрожують попаданням у пряму залежність від агресора. Страх блокується за допомогою забування його джерела, а також обставин, асоціативно пов'язаних з ним. До придушення ставляться близькі до нього механізми ізоляції й інтроєкції.

"Не почувай цього" Ізоляція – сприйняття ситуацій, що травмують, або спогад про них без відчуття тривоги.

"Не знай, звідки це" Інтроєкція — присвоєння цінностей або рис характеру інших людей для попередження загрози з їх боку.

"Переосмисли це" Інтелектуалізація розвивається в ранньому підлітковому віці. Припускає довільне тлумачення подій для розвитку почуття суб'єктивного контролю над ситуацією. При цьому використовуються способи: порівняння протилежних тенденцій; складання

списку "+" й "-" кожної з тенденцій й їхній аналіз; шкалування кожного "+" й "-" у кожній з тенденцій й їхнє підсумовування. Сюди входять також механізми анулювання, сублімації й раціоналізації.

"Скасууй це" Анулювання – поведінка або думки, що сприяють символічному скасуванню попереднього акту або думки, що викликали сильне занепокоєння, почуття провини.

"Трансформуй це" Сублімація – задоволення витиснутого неприйняттого почуття (сексуального або агресивного) здійсненням соціально корисних альтернатив. Способи: перемикання на інший вид діяльності; здійснення привабливих, суспільно значимих учинків.

"Знайди виправдання цьому" Раціоналізація – знаходження правдоподібних причин для виправдання дій, викликаних подавленими, неприйнятними почуттями. Реалізовані способи: дискредитація мети (елементарне знецінювання недосяжного); дискредитація значимого іншого, котрий відмовляє в увазі; перебільшення ролі обставин, долі; утвердження шкоди на благо; переоцінка цінностей, всієї мотиваційної системи; самодискредитація (спокута провини).

"Поверни це на протилежне" Реактивне утворення припускає вироблення й підкреслення в поведінці протилежної установки.

"Придбай це" Компенсація – самий пізній і складний захисний механізм, що розвивається й використовується, як правило, свідомо. Призначений для стримування почуття суму, горя із приводу реальної або уявної втрати, втрати, недоліку, неповноцінності. У нього входять механізми ідентифікації й фантазії.

"Будь як це, щоб не втратити його" Ідентифікація – моделювання поведінки іншої особи як шлях до підвищення самоцінності або оволодіння почуттями у зв'язку з можливим діленням або втратою.

"Мрій про це" Фантазія – втеча в уяву з метою відходу від реальних проблем, пов'язаних з розв'язанням внутріособистісного конфлікту. Механізми захисту, що розвиваються в процесі життя як засіб адаптації й розв'язання конфліктів, можуть за певних умов викликати протилежні стани дезадаптації й перманентного конфлікту. На думку Е. С. Романовій і Л. Р. Гребенникова (1996), в основі цієї неоднозначності лежить те, що механізми захисту є у своїй більшості продуктами конфліктів, що виникали у ранньому дитинстві.

ВИСНОВКИ:

1. Суїцидальна поведінка виникає як наслідок міжособистісного або внутрішньоособистісного конфліктів на фоні особливої особистісної схильності, яка формує у свідомості індивіда переконання у нездоланності проблеми, виникла і заважає індивіду мобілізувати власні сили на її подолання.

2. Психологічна структура суїцидальної поведінки становить собою взаємозв'язок мотиваційних, афективних, орієнтовних і виконавських

компонентів діяльності й спілкування особистості в умовах кризової особистісної ситуації.

3. На різних рівнях психічної діяльності (когнітивному, емоційномотиваційному, поведінковому) проявляються інтегральні властивості особистості суїцидента. Вони є орієнтирами для визначення конкретних форм і прийомів психотерапевтичної корекції суїцидальної поведінки.

4. Серед *умов попередження внутрішньоособистісних конфліктів* слід виділити такі:

- сформованість стійкої системи цінностей і мотивів особистості;
- адаптивність і гнучкість; - оптимістичне ставлення до життя;
- вміння керувати своїми бажаннями та емоціями;
- розвиненість вольових якостей;
- уточнення ієрархії ролей та адекватність самооцінки;
- своєчасність вирішення проблем, що виникають;
- щирість у стосунках тощо.

5. Під розв'язанням внутрішнього конфлікту розуміється відновлення узгодженості компонентів внутрішнього світу особистості, єдності психіки; зниження гостроти протиріч життєвих відносин. На розв'язання внутрішніх конфліктів впливають світоглядні установки, вольові якості, темперамент, статтевовікові особливості особистості тощо.

6. Механізмами розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів виступають механізми психологічного захисту: заперечення, проекція, регресія, заміщення, придушення, ізоляція, інтроєкція, інтелектуалізація, анулювання, сублимація, раціоналізація, реактивне утворення, компенсація, ідентифікація й фантазія.

Тема 5. Поведінка людей у конфлікті.

1. Стратегії поведінки в конфлікті та моделі конфліктів у трудовому колективі.

2. Конфлікт і маніпуляція.

3. Конфліктні особистості.

4. Розбіжності поведінкових паттернів як фактор конфліктності.

1. Стратегії поведінки в конфлікті та моделі конфліктів у трудовому колективі.

Однією з найпопулярніших і широко використовуваних як в бізнесі, так і в переговорній сфері, є концепція Томаса-Кіллена, в якій виділяються ***п'ять основних стратегій людської поведінки в конфліктній ситуації:***

1) стратегія домінування (суперництва, конкуренції, боротьби);

2) стратегія уникнення (ігнорування, відходу);

3) стратегія пристосування (поступливості);

4) стратегія співробітництва (кооперації, інтеграції);

5) стратегія компромісу.

1. Стратегія домінування (суперництва, конкуренції чи боротьби) дозволяє добитися необхідного результату, стимулює розвиток, сприяє прогресу. В ряді випадків суперництво є їх рушійною силою та змістом, наприклад спортивні змагання, артистичні перегони, влаштування на роботу (конкурс), вступ до університету...

У той же час суперництво вимагає від людей прикладання всіх зусиль, що може призвести до їх виснаження, хвороби. Суперництво, як правило, порушує відносини між людьми. Суперництво створює спокусу виграти будь-якою ціною, аж до застосування нечесних і жорстоких методів.

2. Стратегія уникнення (ігнорування, відходу) означає, що людина ігнорує конфліктну ситуацію, робить вигляд, що її не існує, та не вживає ніяких кроків з її вирішення чи зміни. Інколи краще «не зв'язуватись», оскільки наші шанси щось покращити близькі до нуля. Однак, нерідко невтручання може призвести до ескалації конфлікту, оскільки проблема не вирішується та інтереси учасників конфлікту залишаються незадоволеними. В результаті, вирішувана на початку ситуація інколи перетворюється в невирішувану (прислів'я «Моя хата з краю»).

3. Стратегія пристосування (поступливості) характеризується поступливістю опоненту, аж до повної капітуляції перед його вимогами. Поступки можуть демонструвати добру волю та служити позитивною поведінковою моделлю для опонента. Нерідко поступка стає переломним моментом у напруженій ситуації, що змінює її хід на більш сприятливий. Така стратегія дозволяє зберегти ресурси до більш сприятливого моменту.

Однак стратегія пристосування (поступок) має й недоліки. Вона може бути сприйнята опонентом як прояв слабкості та призвести до ескалації його тиску й вимог. Ми можемо помилитись, очікуючи відповідних поступок з боку опонента. На кінець, поступаючись, ми не досягаємо бажаного результату та не задовольняємо свої інтереси.

4. Стратегія співробітництва (кооперації, інтеграції) характеризується намаганням досягти максимально можливого задоволення і своїх інтересів, і інтересів партнера. На відміну від компромісу, для співробітництва необхідний перехід від відстоювання своїх позицій до більш глибокого рівня, на якому проявляється сумісність і спільність інтересів.

Співробітництво приваблює силою розв'язання проблеми, партнерським характером відносин у його процесі. Це єдиний спосіб виходу з конфлікту, який дозволяє одночасно досягнути бажаного результату та не порушити відносин між партнерами. Успішне співробітництво сприяє покращенню відносин і бажанню продовжувати взаємодію в майбутньому.

Співробітництво відображає реальну необхідність прикладання інтелектуальних, емоційних та інших зусиль для здійснення співробітництва, що випливає із самого змісту слова (спільна робота). Нерідко ця стратегія вимагає й часу для її успішної реалізації.

У той же час співробітництво не завжди можливе. Для нього необхідне взаємне бажання розв'язувати проблему обопільно, із врахуванням істинних інтересів усіх сторін.

5. Стратегія компромісу передбачає в ідеальному варіанті задоволення інтересів кожної зі сторін наполовину. Інколи компроміс є єдиною можливим і найкращим мирним варіантом вирішення проблеми. Кожна зі сторін отримує щось те, що влаштовує її, замість того, щоб продовжувати війну і, можливо, втратити все.

Однак компроміс часто служить лише тимчасовим виходом, оскільки жодна зі сторін не задовольняє свої інтереси повністю, й основа для конфлікту зберігається. Якщо ж компроміс не є рівноправним для обох сторін, а одна із них поступається більше, ніж інша, то ризик відновлення конфлікту стає ще вищим.

Загалом ні одну з визначених стратегій не можна назвати «доброю» чи «поганою». Кожна з них може бути оптимальною та забезпечити найкращий ефект у залежності від конкретних умов виникнення й розвитку конфлікту. В той же час саме співробітництво найбільшим чином відповідає сучасним уявленням про конструктивну довгострокову взаємодію між людьми.

Задоволення інтересів усіх конфліктуючих сторін призводить до того, що підґрунтя, на якому базувався цей конфлікт зникає, і ризик виникнення постконфліктних ускладнень зводиться до мінімуму. Часто люди воліють не витратити час на співробітництво і, наприклад, вирішують проблему з позиції сили. Але в подальшому вони опиняються змушеними витратити набагато більше часу, нервів і грошей на подолання наслідків, які виникають (наприклад, на судове розбирання).

Вибираючи стратегію своєї поведінки у конфлікті, доцільно в кожному конкретному випадку виходити з того, наскільки важливе досягнення результату, з одного боку, та збереження доброзичливих відносин з опонентом, з іншого. Якщо ні те ні інше не становить великої цінності, то, очевидно, *оптимальним буде відхід*. Якщо результат принципово важливий, а відносини не є значущими, потрібно добиватись

свого *при допомозі суперництва*. Якщо ж відносини важливіші за все, то, можливо, краще поступитись і *дійти компромісу* (прилаштуватись). А якщо і відносини, і результат суттєво важливі, то потрібно прикласти зусилля та витратити час на досягнення *співробітництва*.

Існує *три моделі розвитку конфліктів у трудовому колективі* (за Н.В.Грішиною):

1. *Трудова суперечка*. Для цієї моделі характерна наявність розбіжностей з якогось окремого питання, але разом з ним характерним є і співробітництво, яке базується на обопільній зацікавленості у спільній справі та впевненості у можливості досягнення згоди. Партнери зберігають добрі особисті відносини, проявляють доброзичливість один до одного. Вплив на партнера відбувається через аргументацію та переконання. Ймовірність вдалого завершення конфлікту висока.

2. *Формалізація відносин*. На цьому рівні зона розбіжностей більш широка – існують розбіжності з цілого ряду питань. В опонентів виникає сумнів у можливості досягнення згоди. Спілкування між ними обмежується, з нього зникають особисті, неформальні аспекти взаємодії. Інколи конфліктанти відмовляються обговорювати спірні питання, уникаючи можливого загострення відносин, і пропонують звернутися до офіційних форм прийняття рішень («як вирішить керівництво», «нехай вирішує трудовий колектив» і т.д.). Завершення такого конфлікту неоднозначне, можливий його перехід в інші варіанти.

3. *Психологічний антагонізм*. При даному розвитку подій зона розбіжностей невизначена і має тенденцію до розширення. Опоненти схильні перебільшувати існуючі між ними розбіжності, проявляють небажання шукати згоди. Їх відносини стають неприязними, спілкування зводиться до мінімуму. Спроби взаємодії якщо й відбуваються, то швидше в дусі ворожості. Взаємна психологічна неприязнь, несприйняття загострює конфліктну ситуацію. В таких умовах існує висока ймовірність деструктивного завершення конфлікту.

Отже, ці основні риси моделей є типовими характеристиками динамічноконфліктної поведінки в найрізноманітніших сферах. Моделі розташовані за ступенем наростання деструктивних тенденцій і складності вирішення проблеми.

2. Конфлікт і маніпуляція.

Автор теорії самоактуалізації А.Маслоу, дав опис найбільш повного *розкриття творчих сил у нормально розвиненої особистості*. Вона:

- 1) здатна об'єктивно й неупереджено сприймати себе та своє оточення;
- 2) готова без надмірної критики сприймати людей і природу;
- 3) володіє простою та природною поведінкою;
- 4) намагається працювати на високопрофесійному рівні;
- 5) незалежна в судженнях, впевнена в собі та має потребу як у спілкуванні, так і в усамітненні;
- 6) зберігає свіжість почуттів і сприйняття;

- 7) здатна на переживання найвищого рівня;
- 8) відкрита до людей, до світу загалом, здатна до співчуття та симпатії;
- 9) підтримує глибокі відносини з оточуючими;
- 10) демократична в поведінці;
- 11) володіє стійким моральним кодексом і розрізняє цілі та засоби;
- 12) схильна до доброзичливого гумору;
- 13) здатна до творчості.

«Самоактуалізація, – за А.Маслоу, – це напружений процес поступового росту, кропітка праця з накопичення маленьких досягнень. Люди, які можуть вважатися самоактуалізованими, пізнали свою сутність, зрозуміли, хто вони є і що з себе становлять, і не тільки у високому змісті свого життєвого призначення, але і в більш простому та житейському».

Якщо А.Маслоу цікавився перш за все здоровою, квітучою особистістю, то його послідовник Е.Шостром протиставив системі самоактуалізації її негативну проєкцію – систему маніпуляції.

Маніпуляція – це дії, спрямовані на «прибирання до рук» іншої людини, потурати нею, які здійснюються настільки майстерно, що в неї створюється враження, ніби вона самостійно керує своєю поведінкою. Вмілий маніпулятор непомітно для свого партнера підштовхує його до рішення та дій, які не відповідають його (партнера) намірам та інтересам, але є бажаними для самого маніпулятора.

Е. Шостром розробив *концепцію людини-маніпулятора* на противагу *людини-актуалізатору*. Актуалізатору властиві чесність, щирість; усвідомлення життя; свобода, відкритість, спонтанність; довір'я, наявність віри, переконань. На противагу цьому для маніпулятора характерні брехня собі та іншим; неусвідомленість життя; автоматизованість, що веде до апатії та нудьги; контроль, замкнутість, навмисність; цинізм і безвір'я.

Нав'язливою ідеєю маніпулятора є *контроль над іншими*. Але чим більше він управляє іншими, тим більше відчуває потребу підкорятися самому. Маніпулятор відноситься до інших як до речей, інструментів для досягнення особистих цілей, а це обертається тим, що він сам себе перетворює в знаряддя своєї корисливої гри. В результаті він позбавляється властивості переживати природні, щирі почуття, втрачає і свободу, і щастя. Виникаючі при цьому внутрішньоособистісні конфлікти маніпулятор з безнадійною наполегливістю намагається вивести назовні, втягнути оточуючих у драму своїх пристрастей.

Встрівати у конфлікти з оточуючими людьми доводиться і маніпуляторам, і актуалізаторам. Але конфлікти, безсумнівно, у тих й інших різні.

Актуалізатор ризикує собою, відкриваючи свої почуття й інтереси, але отримує шанс їх дійсно задовільнити. Конфлікти актуалізаторів конструктивні, виникають природно та служать дійсному розв'язанню назрілих проблем і емоційному полегшенню.

Маніпулятори ж влаштовують конфлікти чи уникають їх навмисно. Конфлікти маніпуляторів спроектовані, ініційовані спеціально й служать

інструментом досягнення визначеної вигоди, матеріальної чи моральної. Такі конфлікти нерідко носять деструктивний характер, оскільки не полегшують, а обтяжують ситуацію.

Маніпулятору, можливо, зручніше жити в сучасному суспільстві, але це не означає, що краще. Втім, у кожному з нас сидить і актуалізатор, і маніпулятор. Тому, думайте самі, хто й коли отримує гору, в середині вас, і що з цього виходить.

3. Конфліктні особистості.

Безсумнівно, існують «важкі» люди, тобто такі, спілкування з якими стає складним і повне зумовлене конфліктами для більшості з тих, хто стикається з ними.

Найбільш явними з «важких» людей є брутальні, різкі, відкрито агресивні люди. Якщо людина демонструє нетипову для неї агресивну реакцію, емоційний вибух, то часто достатньо буває зробити перерву та дати їй прийти до тями.

Але існують деякі типи людей, для яких агресія є звичним стилем поведінки. Для вибору адекватного способу спілкування з *агресивними людьми* необхідно враховувати *відмінності* між цими *типами*.

1. **Брутальний-«танк»** іде напролом, не звертаючи уваги на те, що трапляється в нього на шляху. Він часто навіть не бачить вас і не чує, що ви говорите. Найкраще, що можна зробити, – це уникнути зустрічі з ним. Якщо ж це неможливо, то слід завчасно підготуватися до цієї зустрічі, перш за все, емоційно. Важливо завчасно встановити межі, далі яких ви не підете, не дивлячись на весь його тиск. Під час спілкування зберігайте емоційну стриманість. Корисно вислухати його (що непросто), дати «спустити пар» і постаратись так чи інакше привернути увагу «танка». Добре використовувати для цього, наприклад, повторювання його імені (всіх по імені, а не по прізвищу). Як тільки увага у вас – спішіть висловити те, що вам необхідно, (оскільки) це ненадовго. Говоріть коротко, чітко та зрозуміло. Визнайте справедливість тих претензій, які дійсно такі. Намагайтесь, за можливістю, до більш швидкого завершення розмови. Не давайте волю емоціям і після її завершення.

2. Існує тип **брутального «крикуна»**, який миттєво підвищує голос, коли розлючений, наляканий або засмучений. Важливо не перейти на його стиль розмови. Краще за все проявити розуміння та співчуття, хоч це й не просто, оскільки це єдиний спосіб втихомирити «крикуна» подібного типу.

3. **«Граната»** – це тип досить мирної людини, яка тим не менш, зовсім несподівано може вибухнути. Як правило, це є результатом її почуття безпорадності, відчуття втрати контролю за ситуацією. Можна «розрядити гранату», давши такій людині можливість контролю, і заспокоїти її.

4. **«Звичний крикун»** не вміє вирішувати проблеми інакше та переходить на крик при першій же можливості. Насправді, він зовсім не небезпечний. Найбільш просте – знаючи, з ким ви маєте справу, не звертати уваги на його манери та спокійно досягти своєї мети.

5. **«Всезнайка»** – це менш агресивний, але не менш нервуючий тип, який постійно перебиває, занижує значущість висловленого вами та всіляко випинає свою перевагу в компетентності й свою зайнятість. Найкращий спосіб розібратися з ним – рахуватися з його думкою (нерідко він вдійсності буває компетентним). Краще не сперечатися з ним і не наполягати на продовженні зустрічі, якщо він говорить, що йому ніколи.

6. **«Песиміст»** – цей тип також може створити чималі труднощі. Потрібно уважно віднестися до його критичних зауважень, оскільки в них нерідко є раціональна думка. Песимісту необхідно надати час подумати, погодитись з його побоюваннями та навіть утріувати (перебільшувати) ті труднощі, які він бачить. Корисно випередити песиміста в негативних висловлюваннях, віднайти корисне в його позиції. Швидше за все він тоді стане вашим союзником.

7. **«Пасивно-агресивний»** тип є одним із найскладніших. Він не заперечує і не робить супротив відкрито, але намагається досягнути своїх цілей за рахунок інших. Його вороже відношення у чомусь проявляється, але вивести його на чисту воду досить важко. Наприклад, він може зробити роботу тільки наполовину, не так, не своєчасно чи невдало. Цьому в нього завжди знайдуться цілком логічні, псевдорозумні пояснення типу: «Я не знав», «Я забув», «Я вчив». Пасивно-агресивна людина зовні часто демонструє бажання до співпраці та навіть пропонує свою допомогу. Однак у дійсності все закінчується невиконанням роботи. За можливості, краще не зв'язуватися з подібними людьми, або не розраховувати на них при виконанні важливих завдань. Важливо не сприймати до серця їх «вибрики», не проявляти зовні ваш гнів і розчарування – саме цього вони й добиваються від вас і це є їхнім виграшем.

8. **«Поступливий», або «надпокладливий»** тип може виглядати дуже подібним до пасивно-агресивного тим, що зі всім погоджується. Більше того, він настійливо пропонує свою допомогу, але майже нічого не виконує, посилаючись на завантаженість та інші обставини. При цьому він схильний ображатись у відповідь на висловлене йому з цього приводу зауваження, оскільки думає, що хотів допомогти від чистого серця, а його чисте стремління не оцінили. Найчастіше це людина, яка дуже хоче всім сподобатися, і не бачить іншого способу, окрім як бути корисною. Вона панічно боїться відмовляти й набирає таку кількість зобов'язань, що при всьому старанні більшу частину з них виконати не в змозі. Маючи справу з такою людиною, важливо перевіряти його обіцянки на реальність, узгоджувати строки виконання. Необхідно висловити йому симпатію.

9. **«Скаржники»** – завжди на щось скаржаться. Самі ж нічого не роблять для вирішення проблеми, оскільки вважають себе не здатними ні на що або не бажають брати на себе відповідальність.

10. **«Мовчуни»** – спокійні, небагатослівні та незворушливі. Важко зрозуміти, чого вони хочуть та про що думають у дійсності.

11. **«Нерішучі», або «стопори»** – особи, які не можуть прийняти те чи інше рішення, оскільки бояться помилитися.

12. **«Максималісти»** – це тип людей, які хочуть щось мати відразу, хоч у цьому немає особливої потреби.

13. **«Безвинні брехуни»** – це ті, хто «замітає» сліди серією обманів так, що неможливо зрозуміти, у що вірити, а в що ні.

14. **«Брехливі альтруїсти»** – ці люди роблять добро, але в глибині душі шкодують про це.

Узагальнення досвіду дозволяє виділити *ряд прийомів*, які ефективно допомагають подолати труднощі в спілкуванні з багатьма «важкими» партнерами:

- 1) встановіть контакт з вашими опонентом;
- 2) після того, як ви відчуєте й усвідомите, що дана людина «важка» у спілкуванні, співставте його з відомим вами типом «важких» людей;
- 3) враховуйте можливість впливу власних стереотипів;
- 4) зберігайте спокій і нейтралітет, не підпадайте під вплив емоційного заряду та світогляду опонента;
- 5) в процесі спілкування виявіть систему аргументації опонента та причини його труднощів, здійсніть перевірку на реалістичність;
- 6) використовуйте прийоми спілкування, які дають вихід емоціям;
- 7) розвивайте контакт, тримайте ситуацію під контролем, поступово створюйте власне поле діяльності;
- 8) розширяйте спільний підхід до справи та використовуйте його для вироблення угоди.

Таким чином, багато прийомів можуть допомогти в роботі з «важкими» людьми-типами. Але не слід очікувати магічного впливу ваших прийомів.

Висуваючи до себе реалістичні вимоги й сприймаючи дійсність такою, яка вона є, ми зможемо запобігти, хоча б, конфлікту з самим собою, що не менш важливо, ніж мир з іншими. Адже хороший гравець з баскетболу успішно реалізує дві подачі з десяти, а гравець високого класу – чотири.

4. Розбіжності поведінкових паттернів як фактор конфліктності.

Конфліктологія виділяє цілий ряд відносно *стійких паттернів* (моделей, взірців поведінки) поведінки, що пов'язані з приналежністю до певної статі, віку, характерологічного типу. Саме існування цих типів припускає наявність стійких відмінностей у сприйнятті світу, людей і реагуванні на них. Такі відмінності самі по собі можуть стати провокаторами конфліктів.

Відмінності гендерних (з англійської «стать»), пов'язаних зі статтю моделей поведінки часто є причиною конфліктів на ґрунті взаємного непорозуміння, розбіжностей інтересів, цінностей і підходів до вирішення виникаючих проблем.

Згідно концепції В.А.Геодак'яна, диференціація статі є засіб, за допомогою якого природа забезпечує виживання біологічних систем. Система поділяється на дві частини: одна (чоловіча стать) повинна забезпечувати мінливість генофонду, що необхідна для еволюції системи та її пристосування до змін зовнішнього середовища, інша (жіноча стать) –

забезпечує збереження наявного генофонду, тобто стійкість, стабільність системи. Тому чоловіча частина популяції відрізняється від жіночої більшою різноманітністю з будь-якого параметру, більшою ступінню відхилення від середніх величин (так, серед чоловіків більше велетнів і карликів, ніж серед жінок). «Чоловік – це глина, жінка – це мармур». На чоловічих особинах природа експериментує. Результати експериментів можуть бути вдалими, або ні, а те, що стає корисним, закріплюється в організмі жінок (самок). Оскільки саме вони повинні передати найкраще нащадкам, природа наділяє їх підвищеною ступінню надійності та виживання.

Жінки повинні виконувати складну програму виношування та народження дітей, тому її організм більш стійкий і володіє більшою опірністю до неблагодатних впливів. У новонародженої дівчинки при наявності деяких порушень набагато більше можливості вижити, ніж у хлопчика. Ніби враховуючи це, природа забезпечує народження 105 хлопчиків на 100 дівчаток, але дане співвідношення радикально змінюється з віком, причому чим далі, тим більше в напрямку зменшення кількості чоловіків у порівнянні з кількістю жінок. Жінки живуть довше, менше піддаються серйозним захворюванням (фізичним і психічним), у важкій формі такі захворювання зустрічаються частіше в чоловіків. Так, наприклад, 50 тисяч американців (на 350 млн мешканців) перетнули 100-річний рубіж; 48 тисяч з них – жінки.

Чоловіки частіше знаходяться на крайніх полюсах, а жінки тяжіють до серединного прояву різних властивостей. Наприклад, хто розумніший, існують дані досліджень: серед чоловіків більше геніїв, високообдарованих, так і розумово відсталих. Жінки знаходяться в середній зоні, та відмінності між ними не дуже значні. Невідповідність гендерної поведінки очікуванням, які пов'язані з культурними нормами виконання гендерної ролі, породжує зростання напруги та конфліктності у взаємодіях між людьми. Наприклад, від керівника-жінки очікують більшої м'якості, чуйності та відкритості до підлеглих, ніж від керівника-чоловіка. Але якщо вона не проявляє таких рис, то це викликає значної більш негативну реакцію, ніж їх відсутність у нього.

Проблема конфліктності, агресивності чоловіків і жінок вирішується неоднозначно. Зовнішньо чоловіки виглядають більш агресивно. Хлопчики, наприклад, частіше б'ються, не слухають батьків, повстають проти вчителів... Однак, у дівчат є свої, але не настільки відкриті способи проявляти агресію та конфліктність. Найбільш типові з їх способів негативного впливу – бойкот, емоційне несприйняття, ізоляція.

За визначенням американської вченої Дебори Таннен (1995р.), чоловіки живуть у світі статусів, а жінки – у світі наближеностей. Відповідно, перші (чоловіки) борються за свою незалежність, всіляко оберігаючи свою гідність навіть від удаваних посягань, а другі (жінки) – за досягнення й збереження емоційної близькості, побоюючись, перш за все, відторгнення та ізоляції.

Хлопчики у своїх іграх змагаються один з одним, визначаючи ієрархію та свій статус у них. Вони терплячі до відмінностей і навіть вітають їх. *Ігри дівчаток* найчастіше спрямовані на моделювання відносин, які зазвичай не

мають жорстких правил, критеріїв успішності та передбачають кооперацію. Дівчата не заохочують демонстрацію успіху («воображуля»). Вони орієнтовані на рівність і нетерпимо відносяться до відмінностей. Дівчата й жінки часто приховують свої здібності з побоювань викликати незадоволення подруг чи колег-жінок. Вони й в сім'ї жертвують успіхом і самореалізацією заради збереження подружніх відносин («берегиня»).

Часто, слухаючи про якісь неприємності співрозмовника, чоловік не задає запитань і змінює тему через делікатність, повагу до незалежності іншого. Але якщо співрозмовник – жінка, то вона, як правило, сприймає це як відсутність інтересу до її проблем, а, відповідно, і до неї самої.

Якщо жінка чує про якісь неприємності партнера, вона часто намагається приєднатися й показати, що у неї відбулася подібна біда, тому вона це розуміє та співчуває йому. Але часто це сприймається чоловіком як його приниження.

Такі деякі варіанти можливих джерел конфліктної взаємодії між чоловіком і жінкою. Однак, це лише загальні закономірності, а індивідуальні відмінності можуть їх перекривати.

Вікові особливості також нерідко створюють підґрунтя для виникнення конфліктних ситуацій при взаємодіях як всередині, так і між різними віковими групами.

Існують вікові періоди, які можна безпосередньо назвати **«конфліктними»**. Схильність до конфліктної поведінки в такі періоди є нормою розвитку людини.

Це відноситься, наприклад, до етапів дитинства, на яких відбувається становлення особистості дитини та досягнення нею певної автономії від дорослих вихователів. Вік від 2 до 3 років – «сам» може; 2-й етап – підлітковий (важкий вік), що пов'язаний із самоствердженням і самореалізацією особистості на новому витку її життєвого шляху. Ускладнений радикальною фізичною дратівливістю, комплексом зовнішньої непривабливості (дисморфобією) та самолюбством, цей період може доставляти й самому підлітку, й оточуючим чимало клопоту. Далі, вік біля 40 років, особливо для чоловіків, є часом перебудови психічного життя з переорієнтацією на більш емоційні критерії взаємовідносин та особистісного благополуччя. Ця криза відображена в прислів'ї: «Сивина в бороду – біс у ребро». Часто в цьому віці виникає маса проблем, пов'язаних із покиданням сім'ї(часто тимчасовим), розчаруванням у колишніх особистих відносинах.

Люди у віці біля 60-ти років нерідко породжують і переживають проблемні ситуації, що пов'язані з блокуванням у передачі їх життєвого досвіду. Ця давня потреба, що відігравала раніше важливу історичну роль у збереженні та розвитку культури, нині часто досвід старшого покоління втрачає свою значущість (через стрімкі зміни в суспільстві, технічні нововведення і т.п.).

Часто *вікові особливості*, перетинаючись із *соціальними*, які формують специфічні риси поколінь, ціннісні переваги, звичні форми життя, створюють ще більший конфліктний потенціал. *«Конфлікт поколінь»* у латентному

вигляді постійно «тліє» в сучасному суспільстві та час від часу дає про себе знати. Він проявляється, наприклад, у таких явищах, як рух хіппі, які заперечують спосіб життя батьків, «бунт молодих», які звинувачують старше покоління у відповідальності за біди сучасності, боротьба «молодих» зі «старими» за робочі місця, просуванню по службовій драбині тощо.

Третім фактором, що провокує виникнення загострень у стосунках людей, може виступати їх *склад особистості, особливості характеру*. На Заході широко використовується *класифікація типів особистості БріттсМайерс*, яка спирається на концепцію К.Юнга. Вони склали **індикатори типів особистості (МВТІ)**, в основу якого покладено чотири принципи:

1) звідки людина черпає свою енергію – із зовнішнього світу (*екстравертний тип*) чи із середини себе (*інтровертний тип*);

2) як людина збирає інформацію про світ – послідовно, спираючись на факти (*сенсорний тип*) чи довільно, випадково, із включенням своєї уяви та фантазії (*інтуїтивний тип*);

3) як людина приймає рішення – об'єктивно й неупереджено (*мислячий тип*) чи суб'єктивно, під впливом своїх емоцій (*емоційний тип*);

4) як людина будує свою поведінку – приймає рішення та плани, які потім виконує (*розумний тип*) або діє імпульсивно, змінюючи свій образ дії в залежності від обставин (*сприймаючий тип*).

При благодатному розвитку взаємодії різні типи особистості можуть продуктивно доповнювати один одного, але дуже часто замість цього виникає непорозуміння між людьми, дратівливість, проблемні ситуації та конфлікти між ними.

Таким чином, відмінності поведінкових патентів (моделей, взірців) – гендерні, вікові та характерологічні – часто стають суттєвими факторами виникнення конфліктів між людьми.

Тема 6. Конфлікти між керівниками та підлеглими.

1. Конфліктогенність ланки «керівник – підлеглий».
2. Умови та способи попередження конфліктів «по вертикалі».
3. Розв'язання конфліктів між керівником і підлеглим.

1. Конфліктогенність ланки «керівник – підлеглий».

Проблема взаємовідносин керівників і підлеглих дуже актуальна для сучасної науки та практики. У центрі уваги знаходяться питання ефективності управління, стилю керівництва, авторитету керівника, оптимізація соціально-психологічного клімату в колективі. Всі вони залежать від оптимізації відносин у ланці «керівник – підлеглий», тобто від конфліктів «по вертикалі».

Серед причин конфліктності відносин керівника та підлеглого виділяють такі дві групи: 1) об'єктивні; 2) суб'єктивні.

Розглянемо *об'єктивні причини конфліктів* даного типу.

1. Субординаційний характер відносин. Існує об'єктивне протиріччя між функціональною та особистісною сторонами відносин керівника й підлеглого. Багато вчених вказують на те, що в управлінській діяльності між керівниками та підлеглими існують *відносини субординації*. Вони характеризуються двома сторонами – *функціональною* (офіційною, формальною) й *особистісною* (неофіційною, неформальною). Функціональна означає об'єктивно існуючий зв'язок між людьми, коли одні групи людей спрямовують діяльність підлеглих, а останні виконують вказівки. Особистісна сторона відносин у ланці «керівник – підлеглий» залежить від індивідуально-психологічних особливостей учасників, взаємодії, їх темпераментів, характерів, здібностей, ділових і моральних якостей, а також симпатії чи антипатії стосовно один одного.

Протиріччя в ланці «керівник – підлеглий» закладене в тому, що від керівника залежить досить широкий діапазон життєдіяльності підлеглого. Останній зобов'язаний виконувати вказівки й розпорядження керівника, тобто змушений підкорятися. Практично ніколи не забезпечується повна відповідність вимог ролей можливостям і способам дій їх виконавців. Об'єктивна необхідність усунення цієї невідповідності та суб'єктивне сприйняття можливості його усунення неминуче породжують конфлікти. Найбільшою конфліктністю характеризується вертикальна взаємодія керівника з підлеглим (Б.Алішева). Ряд авторів вказують: що на конфлікти по вертикалі припадає 77% (А.Анцупов), 60% (Б.Науменко), 78% (А.Свенцицький) і навіть 80% (Е.Кузьмін) усіх міжособистісних конфліктів у колективах.

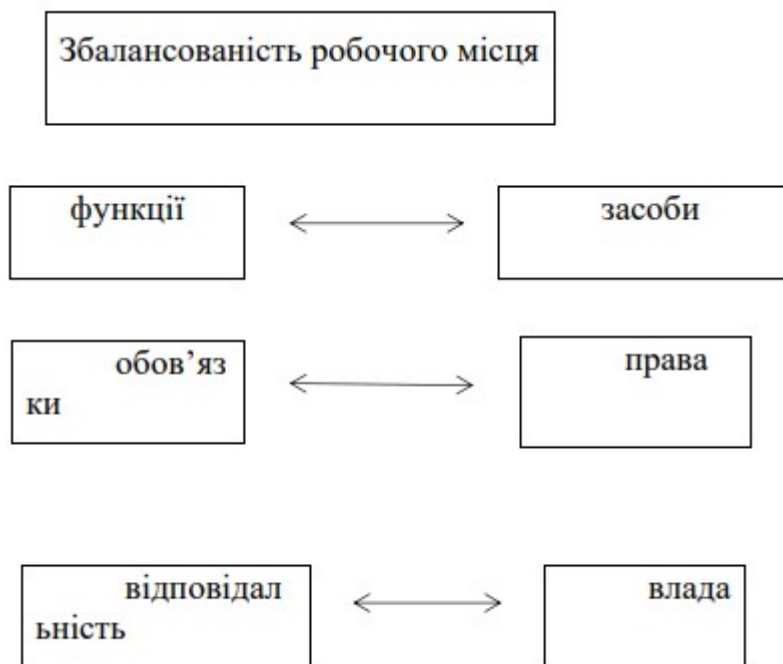
2. Діяльність у системі «людина – людина» конфліктогенна за своєю природою. Із чотирьох типів діяльності («людина – людина», «людина – природа», «людина – машина», «людина – знак») найбільш конфліктні професії типу «людина – людина». Серед них наявні різновиди діяльності, що конфліктогенні через силу особистостей взаємодії. До них відносять педагогічну та військову діяльність, діяльність працівників правоохоронних органів, сфери обслуговування та сферу керування, де відбувається інтенсивна взаємодія людей у поєднанні з вирішенням складових завдань.

3. Більша частина конфліктів по вертикалі детермінована предметнодіяльним змістом міжособистісних відносин. Біля 96% конфліктів між керівниками і підлеглими пов'язані з їх спільною діяльністю. На професійну сферу взаємовідносин припадає 88%, побутову – 9% і суспільну – 3% конфліктних ситуацій. Конфлікти в професійній сфері пов'язані із забезпеченням якості діяльності (39%), оцінкою результатів роботи (8%) та введенням інновацій (6%). На протипагу конфліктам у ланці «керівник – підлеглий» конфлікти по горизонталі найчастіше носять особистісний характер. Вони виникають через антипатію, неприязнь один до одного на основі неспівпадіння цінностей, настанов, норм і принципів, хоча це не виключає організаційних і ділових причин таких конфліктів.

4. Частота виникнення конфліктів по вертикалі пов'язана з інтенсивністю спільної діяльності опонентів. Протягом року на 6 місяців припадає 60% усіх конфліктів по вертикалі, що пов'язані з виконанням основних завдань року, перевірки вищестоячими інстанціями, здачою атестацій, підведенням підсумків і т.п. На інший час, коли діяльність організується звичним порядком (також біля 6 місяців) доводиться приблизно 40% конфліктів між керівниками та підлеглими. Найбільш «спокійний» місяць у відносинах керівників і підлеглих – червень, а найбільш «конфліктні» – січень і травень.

5. Найбільш конфліктна ланка «безпосередній керівник – підлеглий»: на неї припадає 53% конфліктів. На відносини «прямий керівник – підлеглий» доводиться 41,7% конфліктів і 5,2% на інші відносини підлеглих. Особливо велика типова вага конфліктів у ланках, де керівник і підлеглий близькі за службовим становищем. У міру збільшення статусної дистанції щільність конфліктів зменшується.

6. Розбалансування робочого місця. Робочим місцем називають сукупність функцій і засобів, яких достатньо для їх виконання. Функції відображаються в обов'язках і відповідальності за їх виконання, а засоби – праві та владі. Робоче місце має структуру, елементи якої повинні бути збалансовані (див. мал.).



Збалансованість робочого місця означає, що його функції повинні бути забезпечені засобами та не повинно бути засобів, не пов'язаних з якою-небудь функцією. Обов'язки й права повинні бути взаємоврівноважені. Відповідальність повинна забезпечуватися відповідною владою, та зворотно. Розбалансування робочого місця призводить до виникнення конфліктів «по вертикалі».

7. Неузгодженість зв'язків між робочим місцем в організації.

Проявляється в тому, що:

а) підлеглому дають вказівки багато начальників, і він повинен: сам ранжувати отримані вказівки за ступенем їх важливості, вимагати цього від безпосереднього керівника; хапатися за все підряд; відмовлятися від виконання вказівок і розпоряджень;

б) у керівника багато безпосередніх підлеглих – більше 7-8 людей, якими неможливо оперативно управляти.

8. Складність соціальної і професійної адаптації керівника до посади управління.

9. Недостатня забезпеченість з об'єктивних умов управлінських рішень усім необхідним для їх реалізації.

Серед суб'єктивних причин конфліктів у ланці «керівник – підлеглий» виділяють *управлінські й особистісні причини*.

Управлінські причини: необґрунтовані, неоптимальні та помилкові рішення; зайва опіка та контроль підлеглих з боку керівництва; недостатня професійна підготовка керівників; низький престиж праці управлінців

середньої й нижчої ланки; нерівномірний розподіл службового навантаження серед підлеглих; порушення в системі стимулювання праці.

Особистісні причини конфліктів у ланці «керівник – підлеглий»: низька культура спілкування, грубість; недобросовісне виконання своїх обов'язків підлеглими; намагання керівника утвердити свій авторитет будь-якою ціною; вибір начальником неефективного стилю керівництва; негативна настанова керівника відносно підлеглого, і зворотньо; напружені відносини між керівниками та підлеглими; психологічні особливості учасників взаємодії (підвищена агресивність, емоційна нестабільність, тривожність, завищена самооцінка, акцентуації характеру).

2. Умови та способи попередження конфліктів «по вертикалі».

Практика показує, що для *безконфліктної взаємодії керівника з підлеглими сприяють такі умови:*

- 1) психологічний відбір спеціалістів в організацію;
- 2) стимулювання мотивації до добросовісної праці;
- 3) справедливість і гласність в організації діяльності;
- 4) облік інтересів усіх осіб, яких торкається управлінське рішення;
- 5) своєчасне інформування людей із важливих для них проблем;
- 6) знаття соціально-психологічної напруги шляхом проведення спільного відпочинку, в тому числі за участі членів сімей;
- 7) організація трудової взаємодії за типом «співпраця»;
- 8) оптимізація робочого часу управлінців і виконавців;
- 9) зменшення залежності працівника від керівника;
- 10) заохочення ініціативи, забезпечення перспектив зростання;
- 11) справедливий розподіл навантаження між підлеглими.

Для керівництва важливо правильно вибудувувати взаємовідносини з підлеглими, грамотно організувати управлінську діяльність. При цьому *доцільно керуватися наступними правилами:*

1. Ставте підлеглим чіткі, конкретні та виконувані завдання.

Розпорядження повинно бути віддане простою, зрозумілою мовою. Не допускайте невизначеності, двоякості в змісті наказу. Завдання повинне відповідати можливостям підлеглого.

2. Забезпечте виконання завдань усім необхідним. Надання підлеглому ініціативи у виконанні відданого розпорядження не означає самоусунення начальника від забезпечення його виконання.

3. Накази, розпорядження, вимогливість до підлеглого повинні бути обґрунтовані в правовому відношенні. Не йдіть у розріз з нормативними вимогами, не пригнічуйте людської гідності.

4. Поточний контроль знижує ймовірність виникнення конфліктів.

Це відбувається в зв'язку з якістю виконання наказу, але контроль не повинен перетворюватись у дріб'язкову опіку.

5. Не спішіть з одночасною оцінкою результатів діяльності підлеглого. Якщо ви не впевнені в тому, що глибоко вивчили підсумки діяльності підлеглого, то краще з оцінкою не поспішати.

6. Досягнуте підлеглим оцінюється виходячи з початкового положення справ і успіхів інших працівників. Це правильніше, ніж базуватися лише на поставленому завданні.

7. Не намагайтеся в короткий термін перевиховати недбайливого підлеглого. Рішучі спроби «зробити з нього людину» ні до чого доброго, крім конфліктів, не приведуть. Процес виховання – довготривалий процес. Тому проводячи виховну роботу з підлеглими, не розраховуйте на швидкі й миттєві позитивні результати.

8. Критикуйте після того, як похвалите. Розпочавши розмову з підлеглими з позитивних аспектів у його роботі, ви тим самим налаштуєте його на позитивне ставлення до вас. Критика, що йде від вас, буде сприйматися більш конструктивною.

9. Критикуйте й оцінюйте не особистість, а вчинок, результати службової діяльності. Перехід на особистісні оцінки з використанням узагальнюючих формулювань («Ви ніколи нічого не можете виконати вчасно», «Ви завжди відзначаєтеся недобросовісністю», «Ви постійно спізнюєтеся на роботу» і т.п.) провокує підлеглого на конфлікт.

10. Даючи критичну оцінку підлеглому, не переносьте її на всю соціальну групу, до якої він належить. Особливо це стосується національної приналежності підлеглого, а також тієї соціальної групи, яка значуща для нього. Спілкуючись з підлеглими, демонструйте, що за своїм психологічним статусом ви визнаєте рівність між вами.

11. Уникайте жорстких, категоричних і безапеляційних за формою оцінок поведінки та діяльності підлеглих. Чим різкіше звертаються до людини, тим інтенсивніше вона налаштовується на можливу протидію стосовно джерела такого звернення. Крім того, ви можете помилятися в оцінках, які даєте підлеглим, а їх категоричність збільшить вашу неправоту.

12. Не робіть підлеглих «цанами відбувайлами» власних управлінських помилок. Нема таких людей, які не помиляються. Не бійтеся нашкодити своєму авторитету. Чесність і порядність завжди з гідністю оцінюються людьми, особливо якщо ці якості проявляються в керівника.

13. Будьте справедливими та чесними стосовно підлеглих. Пам'ятайте, що люди більш за все не люблять несправедливості. У підсумку всі

революції, повстання, заколоти, й інші соціальні потрясіння та конфлікти були обумовлені тим, що одна зі сторін намагалася відновити справедливість. Безперечно, у поняття «справедливість» різні люди вкладають різноманітний зміст. Однак, як відзначав Марк Аврелій, «людина повинна бути чесною і справедливою за натурою, а не за обставинами».

14. Усіма силами боріться з проявами негативних емоцій у спілкуванні з підлеглими. Гнів, злість, прикрість – погані радники при вирішенні будьякої проблеми. Як вказував Сенека, «найсильніший той, у кого є сила управляти самим собою».

15. Не перетворюйте підлеглих у «громовідвід» ваших конфліктних відносин із керівником. Розрядивши свої негативні емоції після негативного спілкування з начальством на підлеглих, ви стабілізуєте свій внутрішній стан. Однак, тим самим ви створюєте новий осередок конфліктної напруги, але тепер із підлеглими.

16. Рідше наказуйте і частіше допомагайте підлеглим виправляти помилки. Така стратегія в майбутньому дасть хороші результати: менше провини – менше конфліктів, менше покарань – менше проблем.

17. Поважайте права підлеглих. Навіть працівник, який погано виконує службові обов'язки, має цілком визначені права як громадянин. При будь-якому ступені провини підлеглий буде захищати свої права навіть шляхом конфлікту.

18. Критикуючи підлеглого, вказуйте можливі шляхи виправлення помилок і прорахунків. Як справедливо підмітив давньогрецький історик Плутарх «знайти помилку легко, труднощі починаються тоді, коли намагаєшся її виправити».

3. Розв'язання конфліктів між керівником і підлеглим.

У повсякденному житті не завжди вдається попередити конфлікти «по вертикалі». Для керівника важливо знати, що сприяє конструктивному розв'язанню конфліктів з підлеглими. Тому існують такі **фактори позитивного розв'язання конфліктів між керівником і підлеглим:**

1. Керівникові потрібно *зацікавити підлеглого в тому вирішенні конфлікту, яке він пропонує*. Змінити мотивацію поведінки підлеглого можна різними способами – від розв'язання неправильності його позиції до пропозиції певних поступок, якщо керівник у чомусь неправий.

2. *Аргументуйте свої вимоги в конфлікті*. Настійливість у вимогах до підлеглого потрібно підкріпити правовими нормами.

3. *Умійте слухати підлеглих у конфлікті*. Керівник інколи приймає невірне рішення через відсутність необхідної інформації. Її міг би надати

підлеглий, однак керівник не спромігся вислухати його, що утруднює розв'язання конфлікту.

4. *Вникати в турботи підлеглого.* Багато конфліктів «по вертикалі» виникають через неупорядкованість діяльності підлеглого, сприйняття ним навантаження як надмірного.

5. Без особливої потреби керівнику *не варто йти на ескалацію конфлікту з підлеглими.* Після загострення конфлікту його складно розв'язати, оскільки погіршуються міжособистісні відносини, зростає рівень негативних емоцій, знижується ступінь правоти опонентів у результаті взаємної грубості.

6. *Підвищення голосу в конфліктному діалозі з підлеглим – не кращий аргумент.* Як показують дослідження, у 30% конфліктів з підлеглими керівники допускають брутальність, грубість, зриваються на крик і т.п. Брутальність – ознака того, що керівник не володіє ситуацією та собою. Слово – основний засіб впливу на підлеглого, використовувати його потрібно для розв'язання конфлікту, а не його загострення.

7. *Перехід із «Ви» на «ти» є фактично приниженням підлеглого.* Це дає йому моральне право відповідати тим же. При розв'язанні конфлікту важливо дотримуватись службової дистанції стосовно підлеглого, звертатись до нього на «Ви».

8. *Якщо керівник правий, то йому доцільно діяти спокійно, спираючись на посадовий статус.* Використовуйте підтримку вищестоячих керівників і громадськості. Це необхідно в ситуації непоступливості підлеглого та правоти керівника. Важливо, щоб підтримка була спрямована не на посилення тиску на підлеглого, а на вирішення протиріччя (див. мал. «Стратегія підтримки керівника у конфлікті по вертикалі»).



9. *Не зловживайте посадовим становищем.* Посадове становище – солідна перевага в конфлікті з підлеглим. Недосвідчені керівники для розв'язання конфлікту на свою користь застосовують такі способи впливу на опонента, як збільшення його робочого навантаження, створення йому

незручностей, складності, застосування дисциплінарних санкцій і т.п. Такі дії озлоблюють підлеглого, роблять його непоступливим, утрудняють розв'язання конфлікту.

10. *Не затягуйте конфлікт з підлеглим.* Крім втрати робочого часу довготривалі конфлікти здатні викликати взаємні обіди та, як наслідок, втрату переваг правоти в конфлікті. Зі збільшенням довготривалого конфлікту зростає ймовірність перемоги підлеглого та зменшується така ймовірність для керівника.

11. *Не бійтеся іти на компроміс.* Особливо в тих випадках, коли керівник не впевнений у власній правоті.

12. *Якщо керівник неправий у конфлікті, то краще його не затягувати та поступитись підлеглому.* Необхідно знайти мужність признатися в цьому самому собі, а при необхідності – вибачитись перед підлеглим. Зробити це бажано один на один, вказавши підлеглому, що він також припустився прорахунків (що зазвичай і буває).

13. Пам'ятайте, що *конфліктний керівник – це не завжди поганий керівник.* Головне – бути справедливим, вимогливим до себе та підлеглих, вирішувати проблеми, а не просто загострювати відносини.

14. *Конфліктний керівник – завжди незручний керівник.* Зміцненню авторитету керівника буде сприяти його вміння розв'язувати передконфліктні ситуації неконфліктними способами.

Що стосується поведінки підлеглого при розв'язанні конфлікту з керівником, то у нього, безперечно, менше можливостей у порівнянні з начальством. *Виконання підлеглим низки рекомендацій може підвищити шанси на врахування його інтересів:*

1. Не спішіть протидіяти керівнику в конфлікті.

2. Витримка підлеглого може стати однією з переваг у цьому протистоянні.

3. Якщо підлеглий правий, то йому необхідно старатись не поступатися в головному. При необхідності можна посилити свої позиції у конфлікті, звернувшись за допомогою до інших керівників, колег по роботі.

4. Пропонуйте кілька варіантів розв'язання конфлікту, не настоюйте тільки на одному принциповому рішенні.

5. Пам'ятайте, що необхідний кінцевий результат може бути досягнуто різними способами.

6. Не переходьте на образи чи різкі висловлювання.

7. Справедливість позиції в конфлікті «по вертикалі» не завжди дає підлеглому шанс на перемогу. Використовуйте слабкості в позиції керівника.

8. Викликайте керівника на відверту розмову.

9. Якщо підлеглий правий у конфлікті, йому краще обґрунтувати свою позицію керівнику один на один, а не в присутності інших підлеглих або на зборах.

10. Будучи неправим у конфлікті, краще відразу поступитися керівнику, оскільки він все ж таки доб'ється свого.

11. Уважно вивчайте та враховуйте індивідуально-психологічні особливості своїх керівників: це дозволить з меншими витратами розв'язати конфлікти з ними.

12. Підлеглому бажано не пропонувати діаметрально протилежні рішення відносно пропозицій керівника.

13. Чим нижчі моральні якості керівника, тим складніше буде розв'язувати конфлікт із ним.

Тема 7. Ефективні способи виходу з конфлікту.

1. Основні форми завершення конфлікту.
2. Завершення конфлікту при допомозі третьої сторони.
3. Виграш і програш у конфлікті.

1. Основні форми завершення конфлікту.

Завершення конфлікту може бути досягнуто або самими конфліктуючими сторонами без допомоги якихось сторонніх осіб, або ж шляхом підключення третьої сторони. Існує три способи виходу із конфліктної ситуації. Перший – **насилля**, другий – **роз'єднання**, третій – **примирення**.

1.1. Насилля. Більш слабка конфліктуюча сторона за допомогою сили примушується до підкорення та виконання вимог більш сильної сторони. Насилля вирішує конфлікт за принципом: «Сильніший завжди правий». При цьому мається на увазі не лише застосування фізичної сили: в людському суспільстві насилля може приймати форми адміністративного, службового та інших впливів («Начальник завжди правий»).

Історія людства наповнена багатьма прикладами звернення до сили для вирішення конфліктів на різних рівнях – від рукоприкладства в особистих відносинах до драконових заходів влади проти свого народу та світових війн між коаліціями держав. Насилля постійно було джерелом страшних трагедій і моральних втрат, але воно ще довго буде існувати.

По-перше, його люблять ті, хто сильніший, – але якщо сильні на нього спираються, то довести їм зворотне можна тільки при допомозі сили, але вони сильніші...

По-друге, коли сила є, то розуму не потрібно. Принцип «сильніший завжди правий» знаменує в першу чергу торжество дурості.

По-третє, інколи реалізація цього принципу стає найшвидшим тактичним способом вирішення конфлікту.

Можливість швидко завершити боротьбу – єдина перевага силового впливу. Однак стратегічно силове вирішення конфлікту завжди малоефективне. Пригнічена силою сторона залишається незадоволеною вирішенням конфлікту, досягнутим таким шляхом. Це штовхає її до прихованого опору, а інколи й до відкритого повстання, для придушення якого знову виникає потреба в насиллі.

Вважається, що при вирішенні конфлікту з позицій сили страждає лише програвша сторона. Але в дійсності переможцю, щоб зберегти свою перевагу, потрібно постійно прикладати зусилля для підтримання своєї перемоги. А це

означає, що переможцю постійно потрібно витратити свої ресурси (військові, матеріальні, інтелектуальні). Невідкладність розплати за насилля непомірно зростає, якщо більш сильна сторона підпорядкувала собі більш розумну.

Конфлікт може остаточно вирішитись хіба що з повним знищенням слабкішої сторони: поки вона жива, залишається жити і її незадоволення. Але навіть при повному знищенні слабкої сторони переможці все одно часто отримують моральний осуд в історії (наприклад, Дантес і Мартинов, що вбили Пушкіна та Лермонтова). Історія найбільш високо оцінює тих правителів, хто безкровно відмовлявся від влади, ніж тих, хто, захищаючи свою владу, заливав країну кров'ю.

Отже, вирішення конфлікту з позиції сили часто опиняється для переможця дуже дорогим за витратами й до того ж зовсім ненадійним успіхом.

1.2. Роз'єднання. У цьому випадку конфлікт вирішується шляхом припинення взаємодії, розриву відносин між конфліктуючими сторонами (наприклад, розлучення подружжя).

Перший вид роз'єднання конфліктуючих сторін може здійснюватись шляхом їх **розходження**, коли обидві сторони покидають «поле битви» (наприклад, пасажири в автобусі).

Другий вид роз'єднання – **втеча однієї з конфліктуючих сторін**. До цього способу зазвичай звертається слабкіша сторона, щоб уникнути насилля та його наслідків (наприклад, втеча старовірів в глухі ліси; протестантів з Європи до Америки).

Однак роз'єднання не завжди можливе: сімейну пару нерідко пов'язують діти; конкуренти не можуть піти з ринку; соціальні класи не можуть розстатися один з одним; ворогуючі етнічні групи не можуть і не хочуть іти з території, де вони живуть одна біля одної.

Роз'єднані сторони позбавились від конфліктних відносин один з одним, змушені шукати заміну зруйнованих контактів новими, і невідомо, чине стануть останні ще більш конфліктними (коли розлучене подружжя вступає в новий шлюб). Тому не дивно, що роз'єднані конфліктанти через деякий час інколи знову поновлюють контакти, а то й знову сходяться.

Отже, коли конфліктуючі сторони пов'язані спільною справою, роз'єднання їх є засобом вирішення конфлікту, до якого вдаються як до самого крайнього заходу.

1.3. Примирення. Мирне розв'язання розбіжностей може відбутись «саме собою», на основі мовчазного припинення конфліктантами «військових дій» один проти одного. У цьому випадку конфлікт затихає, але мир нетривкий і ненадійний.

Але, як правило, примирення досягається лише в результаті *перемовин* між конфліктуючими сторонами, що завершується прийняттям узгодженого рішення про подальшу поведінку один одного. Для того, щоб конфлікт розв'язався по-справжньому, важливо, щоб конфліктуючі сторони домовилися між собою, щоб вони самі знайшли найбільш зручний і вдалий для них спосіб виходу з конфліктної ситуації.

Війни рано чи пізно закінчуються тим, що воюючі сторони, переконавшись у недоцільності продовження воєнних дій, сідають за стіл перемовин. Якщо жодному із супротивників не вдалося досягнути переконливої воєнної переваги над іншим, вони змушені йти на якісь взаємні поступки, щоб домовитися про заключення миру. І навіть у випадку воєнної поразки переможені вступають з переможцями в перемовини про умови капітуляції. Коли конфліктуючі сторони, переконавшись у неможливості продовжувати спільну справу, вирішують розійтися та припинити її, перемовини між ними також починаються (про умови розірвання шлюбу, розпуску організації, закриття фірми, розподілу майна...).

Отже, *перемовини* – це головна та найбільш ефективна форма вирішення конфлікту.

2. Завершення конфлікту при допомозі третьої сторони.

На рівні парної взаємодії нема інших форм вирішення конфлікту, крім вказаних (насилля, роз'єднання, примирення). Але взаємодію конфліктуючих сторін може бути перенесено на інший рівень, якщо залучати до вирішення конфлікту *третю сторону*. Тоді виникають нові способи виходу з конфлікту.

Ці способи залежать від позиції, яку буде займати *третій учасник*. Він може виступати у двох ролях:

- 1) як сила, що підтримує одну з конфліктуючих сторін;
- 2) як незалежний від них і безсторонній неупереджений посередник.

У першому випадку завершення конфлікту досягається знову ж таки при допомозі *насилля*, а також шляхом *соціального тиску*.

У другому – коли третя сторона займає *нейтральну, неупереджену по відношенню до конфліктуючих сторін позицію* – виникають наступні форми вирішення конфлікту: *суд, арбітраж і медіація*.

2.1. Насилля і соціальний тиск. Насилля із залученням третього учасника здатне здійснити більш слабка сторона над сильною (на відміну від насилля на рівні парної взаємодії). Отже, залучення третьої сторони різко змінює співвідношення сил конфліктантів. Принцип «сильніший завжди правий» перестає діяти. *Фізичні здібності конфліктанта* – міцні біцепси,

володіння прийомами карате чи *майстерність володіння зброєю* – є вирішальними лише в *гострих конфліктах* і, головним чином, при сутичці «один на один». Фактор силової підтримки відіграє велику роль у соціальних конфліктах самого різного масштабу – від дитячих бійок до війн між народами.

Що ж стосується *соціального тиску*, то одна конфліктуюча сторона здійснює його на іншу, використовуючи в якості підтримуючої сили певні службові інстанції та організації, пресу, рекламу, громадську думку й інші засоби громадського впливу. У конфлікті між працівниками один з них може настроїти на свою користь керівництво, і навіть без будь-яких адміністративних засобів *авторитет керівника* може здійснити достатній тиск на іншого конфліктанта, щоб він пішов на поступки.

У політичній боротьбі вдаються до тиску на супротивника при допомозі ЗМІ, які зображають останнього в неприглядному вигляді. Часто воюючі політичні сили використовують одні проти одної стихійні *масові рухи*, або ж самі підбурюють маси до різного роду виступів проти політичного конкурента (наприклад, «шахтарські рухи» в 1990-х рр., майдани під час «помаранчевої та революції гідності»)

2.2. Суд. Це один із найбільш чудових винаходів людства. У суді третьою стороною виступає представник громадської влади. Сила влади, набагато більш могутня, ніж сила кожного з учасників конфлікту, відвертає використання насилля ким-небудь з них в якості засобу вирішення спірних питань.

Історично правосуддя спочатку здійснювалось безпосередньо самими володарями. У процесі подальшого розвитку системи судочинства відбувається відокремлення судів від адміністрації. Функція правосуддя переходить від старійшин, князів, королів, губернаторів до спеціальних судових органів. Судове рішення конфлікту спирається не на суб'єктивні уявлення його учасників про свою правоту та не на силу одного з них, яка дозволяє взяти гору над більш слабким, а на *систему права та силу громадської влади*, що стоїть над учасниками конфлікту та якій вони повинні підкорятися. *Право* – це регулятор відносин між людьми, який виходить від держави й охороняється нею від порушень (в деяких державах джерелом правових норм є також релігія й церква, наприклад, в ісламських державах діють норми шаріату, записані в Корані).

У судовому розгляді реалізується наступний принцип вирішення конфліктів: «Правий той, на чий стороні закон». Найдавнішою системою законів є *звичаєве право*, яке базується на традиціях, звичаях, релігійних нормах. Пізніше виникло *законодавче (позитивне) право*, яке існує у вигляді

кодексів законів, які видаються вищими органами влади, і прецеденте право, що спирається на попередні рішення судів.

Створення *інституту суду* – важливий крок у розвитку цивілізації, який призвів до суттєвого обмеження насилля та свавілля у відносинах між конфліктуючими сторонами. Сьогодні судовий розгляд часто розглядається сторонами як майже чи не єдиний ефективний спосіб врегулювання суперечок з громадських (цивільних) питань. Однак вирішення конфліктів у судовому порядку при всіх своїх перевагах має й свої *недоліки*.

По-перше, ніякий кодекс законів, яким би він детальним не був, не може врахувати всі можливі нюанси людських взаємовідносин і вчинків. Розглядаючи який-небудь одиничний випадок, суд повинен підганяти його під визначений стандарт, під задану законодавством категорію аналогічних ситуацій. При цьому доводиться абстрагуватись від унікальності даного випадку. Тому й вірне з точки зору закону судове рішення не завжди буває справедливим.

По-друге, в системі законодавства можуть існувати прогалини й зачіпки, які дозволять хитрому шахраю вивернутись від правосуддя та вийти «сухим з води», зробивши чесного, але простодушного простака «без вини винним». Нерідко зустрічаються й юридичні колізії – протиріччя між законами, між правовими нормами різного рівня (наприклад, між конституційними законами та підзаконними актами). Такі колізії не тільки ставлять суддю в скрутне становище, але й призводять до допущення елементів суб'єктивізму та свавілля в судовому вирокі.

По-третє, справедливість судового рішення залежить не тільки від застосування закону, але й від здатності судових органів достатньо глибоко розібратися в сутності справи. Вирішення конфлікту в суді вимагає від суддів, крім знання законів, ще й проникливості, мудрості, вміння розуміти людей і мотиви їх вчинків, а також творчого підходу. Але на жаль, далеко не всі судді володіють гострим розумом (як цар Соломон і Санчо Панса), тому судові помилки – зовсім не рідкість.

По-четверте, зрозуміло, що постанови суду повинні виконуватися. Однак не випадково (особливо в країнах пострадянського простору) *життя за законом* протиставляється *життю за совістю*. Після вирішення суперечки в суді одна або навіть обидві сторони часто залишаються невдоволеними вирокі суду. А це означає, що вони не будуть чітко слідувати йому, вони будуть всіма правдами та неправдами ухилятися від виконання судового рішення, будуть знову добиватися перегляду справи.

2.3. Арбітраж. Арбітраж відрізняється від суду тим, що роль третьої сторони довіряють особі (чи групі осіб), рішення якого обидві конфліктуючі сторони добровільно зобов'язуються підкорятися (*«третейський суд»*).

Головне в арбітражі – те, що конфліктанти добровільно відмовляються самі вирішувати конфлікт і проявляють готовність погодитись із тим рішенням, яке запропонує арбітр.

Ефективність вирішення конфлікту при допомозі арбітражу в більшості залежить від того, наскільки розумним, справедливим і авторитетним є сам арбітр. Існують різні способи вибору арбітрів. Так, при розгляді службових конфліктів цю роль виконують *керівники*. У більшості випадків, однак, кандидатура арбітра визначається за згодою між самими конфліктантами. Наприклад, згідно однієї з прийнятих у міжнародній практиці процедур, кожна із конфліктуючих сторін пропонує по рівній кількості кандидатур, які збираються й обирають зі свого складу того, хто стане арбітром. У бандитських колах популярне звернення до одного з кримінальних авторитетів (*«зłodіїв в законі»*) в якості третейського судді.

До особливих *варіантів арбітражу* відносяться:

- *«Божий суд»*, в якому роль третейського судді виконує «вища сила» (віра);
- *голосування*, в якому третейським суддею стає більшість;
- *жеребкування*, де роль неупередженої третьої сторони віддається не людині, а сліпому випадку.

Коли конфліктуючі сторони довіряють арбітру та наперед зобов'язуються погодитись з його рішенням, ймовірність того, що вони будуть це рішення виконувати, може бути досить висока. Однак все ж таки рішення арбітра, навіть найбільш шанованого й авторитетного, – це не рішення самих конфліктантів, воно їм нав'язується зі сторони. І цілком можливо, що хтось з них опиниться незадоволеним цим рішенням і буде вважати його несправедливим. Однак також зрозуміло, що рішення третейського судді, як і судді державного, аж ніяк не завжди є ефективним.

2.4. Медіація. Медіація, на відміну від суду й арбітражу, дозволяє сторонам самим вирішувати конфлікт за допомогою *перемовин*. Завдання посередника-медіатора полягає не в тому, щоб дати їм готове рішення, яке вони повинні виконувати, а в тому, щоб допомогти їм самим домовитись і прийти до згоди.

Медіація не щось відмінне від перемовин, вона являє собою лише особливий вид перемовного процесу.

Участь медіатора полягає в організації перемовин, у наданні їм більш конструктивного характеру, в сприянні пошуку взаємоприйнятних умов

завершення конфлікту (детальніше будемо розглядати в окремій темі). Оскільки при медіації рішення приймають самі конфліктуючі сторони й самі вони добровільно беруть на себе обов'язок їх виконувати, оскільки медіація в порівнянні з судом та арбітражем дає більше впевненості в тому, що конфлікт буде успішно врегульовано. Статистика підтверджує, що добровільні угоди між конфліктуючими сторонами виконуються краще, ніж судові й арбітражні постанови (наприклад, в США судові рішення виконуються на 70%, а угоди – 90%).

3. Виграш і програш у конфлікті.

Учасники конфлікту зазвичай вважають його закінчення вдалим або невдалим для себе залежно від того, наскільки їм вдалося досягнути цілей, заради яких вони вступали в конфлікт. Логіка боротьби змушує їх оцінювати вдалий результат вирішення конфлікту як свою перемогу, виграш, а невдалий – як свою поразку чи програш (математична модель «гра з нульовим результатом»). Однак, більш адекватними *математичними моделями конфлікту* є такі, де можливі різноманітні поєднання виграшу та програшу («гра з нульовою сумою»). Теоретично для двох конфліктантів X і Y таких поєднань може бути чотири:

- 1) виграш X і програш Y;
- 2) програш X і виграш Y;
- 3) програш X і програш Y;
- 4) виграш X і виграш Y.

Змістовна трактовка цих формальних поєднань виграшу та програшу будується на тому, що для кожної конфліктуючої сторони можливі різні підходи до вирішення конфлікту. Розглянемо особливості цих чотирьох підходів до вирішення конфлікту.

1. Виграш – програш. Конфліктуюча сторона вважає, що її виграш повинен бути досягнутий за рахунок програшу її опонента. Конфлікт розглядається нею як бій між двома ворогами. Метою є не тільки реалізація своїх інтересів та перемога, але й поразка супротивника, нанесення йому збитків, «покарання» його за те, що він вступив у боротьбу з нею. Для досягнення цієї мети часто стає необхідним удатися до різних форм соціального тиску, а інколи й до прямого насилля. Зустрічаються люди брутальні, агресивні, вередливі, яким замало задоволення своїх інтересів – потрібно ще насолодитись стражданнями суперника. Інколи ця установка прикривається словами про принциповість, про «боротьбу за справедливість», яка вимагає, щоб зло було неодмінно покаране.

У соціальних конфліктах намагання завершити їх принципом «виграш-програш» проявляється найбільше відразливим чином у жорстоких переслідуваннях інакодумців, у тероризмі, в геноциді проти цілих народів.

2. Програш – виграш. Конфлікуюча сторона налаштована на поразку. Вона бачить у своєму опоненті занадто сильного ворога, боротьба з яким приречена на невдачу. Таку позицію часто займають люди слабовольні, невпевнені в собі, які відчують себе невдахами. Ними керує страх перед суперником, і вони піддаються тиску з його боку, йдучи на програш свідомо й визнаючи його переможцем, щоб уникнути ще більш гірших, за їх побоюванням, наслідків.

Для противника, який має настанову «виграш – програш», конфлікт з опонентом, налаштованим на «програш – виграш», – це одне задоволення. Один хоче своєї перемоги, інший готовий погодитись зі своєю поразкою. Конфлікт зазвичай завершується мирно, й зовнішньо постконфліктна ситуація може виглядати цілком благополучно. Однак програвша сторона навіть якщо вона підкорилася переможцю й намагалася придушити в собі почуття своєї неповноцінності, беспорядності та приниженості, витримує натиск цих стримуваних емоцій. І це може призвести її до найпотворніших форм помсти за своє приниження (наприклад, кинути торт в обличчя образника, вбивство свого «шефа» Кісою Вороб'яніновим із «12 стільців», «селянські бунти»).

Слід додати, що настанова «програш – виграш» інколи сприймається конфлікуючою стороною не через її слабкість, а як свідомо хитрість, яка служить ширмою, прикриттям для отримання виграшу в чомусь іншому.

3. Програш – програш. Цей підхід до вирішення конфлікту передбачає, що конфлікуюча сторона йде на програш, але разом з тим ставить і свого опонента в положення програвшого. «Нехай я загину, але й він також загине».

Така настанова не є рідкісним явищем. Це має місце, наприклад, коли деструктивний конфлікт між двома групами працівників фірми вже самим фактом свого існування порушує її нормальну діяльність або підриває її престиж, і чим би він не завершився, відновити добре ім'я фірми вже не вдасться. Йдучи на конфлікт, обидві групи прирікають себе на «програш – програш».

Інколи ж обопільно невігідні результати вирішення конфлікту виникають тому, що конфліктанти, не маючи іншої можливості вирішення конфлікту, змушені так чинити, хоча й розуміють, що це буде мати погані наслідки для обох (наприклад, сварка двох компаньйонів чи розлучення шлюбної пари).

Трапляються випадки, що конфліктуюча сторона, усвідомлюючи неможливість досягти своїх цілей, робить все, щоб йдучи на дно «заодно» втопити й свого супротивника. Наприклад, «нехай я піду у в'язницю, але я тебе скалічу» – з цими словами ревнива дружина плеснула в обличчя коханці свого чоловіка сірчану кислоту.

4. Виграш – виграш. За цим підходом конфліктуюча сторона намагається прийти до такого виходу з конфлікту, який дасть виграш не тільки їй, але й протилежній стороні. Вона пропонує іншій стороні співпрацю у вирішенні конфлікту. Зона розбіжностей для неї – не поле бою з ворогом, а робочий майданчик для спільного пошуку взаємовигідних рішень.

Оцінюючи розглянуті підходи до вирішення конфлікту з точки зору їх ефективності, можна зробити наступні висновки:

а) «*виграш – виграш*» – підхід, що ефективний при проведенні перемовин з опонентом, який використовує будь-яку стратегію, особливо – з тим, що орієнтується на такий же підхід, або ж на «виграш – програш»;

б) «*виграш – програш*» – ефективний в екстремальній ситуації, коли важливий тільки певний результат і байдужі подальші ділові стосунки;

в) «*програш – виграш*» – може бути цілеспрямовано використаний, якщо результат перемовин має другорядне значення та переслідуються інші цілі;

г) «*програш – програш*» – це найбільш невдалий підхід. Застосування його навряд чи можна виправдати, і краще за все уникати його.

Тема 8. Теорія перемовин у конфліктології.

1. Вимоги до учасників перемовин і регуляція психологічної атмосфери.
2. Налагодження контакту на перемовинах.
3. Прийом інформації.
4. Передача інформації.
5. Рух до згоди.
6. Прийняття рішення.
7. Завершення перемовин і культуральні відмінності в перемовному процесі.

1.Вимоги до учасників перемовин і регуляція психологічної атмосфери.

Сучасне мистецтво перемовин вимагає не тільки автоматичного виконання визнаних правил поведінки, які стали загальноприйнятими нормами етикету, але й цілого ряду вмінь і навичок, які стосуються більш серйозних аспектів справи.

Так, для досягнення успіху в ділових перемовинах принципово важливо дотримуватись таких *тактичних дій*:

- 1) детально готуватися;
- 2) визначати свої цілі та межі, в яких можна діяти;
- 3) контролювати свої емоції;
- 4) уважно слухати опонента;
- 5) зрозуміло висловлювати свої думки.

Вдалих перемовник повинен володіти рядом особистісних властивостей, які допомагають йому справитися з важкими ситуаціями та реалізувати намічені завдання. Наприклад, ось як оцінює *позитивні якості парламентаря майстер із перемовин Джеймс Бейкер*:

- 1) швидко схоплювати суть проблеми;
- 2) бути привабливим;
- 3) добре працювати в команді;
- 4) реалістично оцінювати стан справ;
- 5) бути винахідливим;
- 6) добре поінформованим;
- 7) володіти даром переконання.

Стриманість і обережність є одними з головних чеснот дипломатів і перемовників (медіаторів) взагалі. У ході переговорів, як правило, не слід показувати свої істинні почуття і потрібно контролювати свою поведінку, щоб вміло впливати на почуття партнера. Не випадково найулюбленішим прийомом перемовників-маніпуляторів є виведення опонента «із себе» тим чи іншим способом.

Для того щоб діяти найбільш вигідним чином, бачити ситуацію максимально об'єктивно, необхідна певна доля «усунення» від актуальної проблеми, вихід «на балкон».

Важлива психологічна атмосфера під час перемовин може сприяти чи перешкоджати досягненню згоди. Імпульсивність, нестриманість часто погіршує психологічну атмосферу, в результаті чого відносини між учасниками перемовин погіршуються.

У будь-яких перемовинах виникають такі ситуації, в яких сторони можуть допомогти один одному, не притісняючи власних інтересів.

Розв'язання проблем – це процес, під час якого сторони разом приймають участь в аналізі проблем один одного. В цьому випадку виграють обидві сторони. Якщо в процесі перемовин дотримуються доброзичливі ділові відносини, то проведення перемовин значно спрощується.

Сильним джерелом впливу на ситуацію перемовин є *баланс винагород і покарання опонента*. Психологічним покаранням може бути створення напруги, невизначеності, тупікової ситуації за столом перемовин. А отримувані в перемовинах позитивні емоції, пов'язані з почуттями безпеки, прив'язаності, власної гідності, з відчуттям успіху в самореалізації можуть бути нічим не меншою, а інколи й більш важливою винагородою, ніж матеріальна вигода. Кожна вимога і кожна поступка викликають в опонента відчуття поразки або успіху. Але те, що індивід сприймає як успіх, є тільки його суб'єктивним відчуттям. Тому не стільки важлива величина вашої поступки опоненту, скільки те, яке суб'єктивне відчуття успіху викличе в опонента ваша поступка йому.

Навряд чи можна розраховувати на добре ставлення до вас партнера з перемовин, якщо ви чините на нього тиск. *Обов'язковість, лояльність і дружельюбство* є важливими умовами встановлення ділових відносин, які б задовільняли обидві сторони. Демонстрація неагресивної поведінки й дії, несумісні з агресією, понижують її. Наприклад, добродушний гумор здатний зменшити дратівливість і гнів партнера.

У той же час демонстрація свого болю і страждань далеко не завжди сприяє виникненню *емпатії (співпереживання, співчуття)*. Якщо одна сторона налаштована більш агресивно, намагається сперечатись, а друга – доброзичливо, то короткочасний баланс сил складається на користь першої сторони. Тому дуже важливо спеціально попрацювати над відносинами, щоб створити нормальний настрій в обох партнерів.

Згідно досліджень, найбільш вдало можна заспокоїти агресивного опонента при допомозі *прийому змішаної стратегії*: інколи пропонувати співробітництво, інколи поводити себе агресивно. Завчасно немає сенсу визначати повністю лінію нашої поведінки.

2. Налагодження контакту на перемовинах.

Відносини між сторонами в ході перемовин, з одного боку, є *інструментальними*, тобто спрямованими на досягнення певного результату, а з іншого – *особистісними, емоційними*, оскільки для кожного з учасників, крім результату, важливо й те, як до нього відносилися, як з ним поводитися в процесі досягнення цього результату.

Контакт важливо не тільки встановлювати на першій фазі, але й підтримувати його протягом всієї взаємодії з партнером. Для цього необхідно на самому початку виконувати *такі умови*:

- 1) порозмовляти про очікування й переживання партнера;
- 2) визнати доцільність володіючих ним почуттів і висловити наше розуміння партнера (що зовсім не означає погодитися з його вимогами), заспокоїти його, якщо він дуже збуджений для розумного обговорення проблеми;
- 3) поінформувати, чого йому слід очікувати від процесу нашої взаємодії;
- 4) сказати, що ми збираємося робити й чого ми очікуємо від нього в ході сьогоднішньої або до вашої майбутньої зустрічі;
- 5) схвалити зусилля, що вже зроблені партнером, і його бажання вирішити проблему, зробити деякі висловлювання спонукаючого характеру.

Для встановлення та зміцнення контакту з партнером важливо продемонструвати, а не тільки продекларувати, зацікавленість у тому, що він говорить, і повагу до нього самого.

Налагодженню контакту сприяють такі *фактори* як привітання, посмішка, рукостискання або нахил голови, звернення за іменем та по батькові. А *перешкоджають налагодженню контакту* такі *фактори* як відсутність привітання, похмурість і суворість, відсутність реакції, уникнення імені, згадування про клієнта «він», «його» у розмові з іншими при ньому. Сприятливих та перешкоджаючих прикладів багато. Природно, що нема ніякої необхідності користуватися виключно прийомами сприяння. Це не завжди можливо, а головне, далеко не завжди потрібно. Головне тут – не «пересолити» і не переплутати. Будь-яка неприродність, надмірність, нерівність навіть у бік возвеличення партнера можуть легко порушити контакт.

Саме рівність, взаємоповага й природність створюють найкращу основу для співробітництва, партнерства, коли воно необхідне.

Досвідчені перемовники часто з успіхом використовують для налагодження контакту *позитивні висловлювання* стосовно партнера. Але, щоб цей прийом спрацьовував ефективно, важливо враховувати відмінності між *зворотнім зв'язком, компліментом і критикою*. Позитивний зворотній зв'язок покращує контакт і забезпечує більш сприятливі умови для успішного проходження стадії прийому та передачі інформації. А комплімент, похвала, так як і критика, нерідко виводять партнера з емоційної рівноваги й ускладнюють ефективне слухання та раціональне відношення до проблеми.

Позитивний зворотній зв'язок – це схвальне висловлювання з приводу реально спостерігаючого явища чи вчинку, яке стосується саме того, що зробив партнер. Воно конкретне й має пряме відношення до даної ситуації. Тому такий зворотній зв'язок виглядає достовірно, і клієнт, як правило, довіряє в його щирість. На відміну від позитивного зворотнього зв'язку, похвала – це загальне оціночне судження, яке навіщує ярлик. Вона часто

оцінює не вчинок, а саму особистість партнера. З цих причин похвала нерідко сприймається як пусті слова та не викликає довір'я. Інколи вона бентежить партнера або навіть викликає підозру в наявності якихось таємних намірів у співрозмовника: «Що це він мене нахваляє?».

Успішне налагодження контакту на початку перемовин дозволяє краще провести їх центральну стадію – обговорення предмету перемовин. Це обговорення передбачає прийом і передачу інформації.

3. Прийом інформації.

3.1. Розуміння бачення проблеми партнером.

Головне завдання тут – вірно сприйняти і зрозуміти те, що потрібно дізнатись від партнера, щоб вибудувати свою стратегію проведення перемовин і забезпечити, відповідно, правильне розуміння партнером того, що ми хочемо йому сказати.

Необхідно враховувати те, що ми завжди, навіть не усвідомлюючи цього, вносимо більший чи менший «внесок» у ту інформацію, яку отримуємо від партнера. Ми почуємо від нього саме ту «історію», яку так чи інакше «спровокуємо». Інша людина в іншій ситуації може отримати від цього ж нашого партнера значно відмінну розповідь. Партнер буде зчитувати нашу настанову, спираючись на наші слова, манеру поведінки, порядок наших питань.

Інформація може перекручуватись партнером не тільки навмисно, спеціально, але й неусвідомлено. Саме добрий контакт, довір'я та відкритість партнера до нас можуть дозволяти нам отримати ті неперекручені факти, які можуть бути незручні для партнера, оскільки показують його, можливо, в невігідному світлі, однак, важливі для правильної оцінки істинного стану справ і для прийняття дієвого рішення. Для пониження ступеня перекручування інформації необхідно старатися уникати оцінюючих суджень типу «добре – погано», «правильно – неправильно» та разом з тим демонструвати «сприйняття» партнера, інтересу до нього й розв'язання його проблем.

На цьому *етані слухання* важливо вислухати партнера, не перебиваючи й підтримуючи його, не висловлюючи до певного часу власної думки й оцінок (правило: «Більше слухайте, менше розмовляйте самі, спостерігайте та не спішіть виносити судження»).

Приступаючи до *слухання* (це робота з налагодження контакту, розуміння, запам'ятовування інформації та її початкового аналізу), не очікуйте, що партнер зможе викласти свою проблему коротко, логічно, правильно розташовуючи акценти. Не виключено, що буде якраз навпаки, особливо якщо ситуація зачіпає його емоційно.

Краще не поспішати допомагати партнеру, підказуючи йому слова, висловлюючи власні припущення і т.д. відразу ж, як він перестав розмовляти. *Пауза* аж до 10 і більше секунд може бути потрібна партнерові для роздумів, пошуку більш точного формулювання, а можливо, й роздумів, чи відкривати

нам додаткову інформацію. Наше втручання може злякати клієнта, збити його, змістити акценти, порушити контакт.

Важливо *виділяти дійсні факти від інтерпретацій оцінок і висновків*. Якщо ми відчуваємо супротив партнера (замовчування, перекручування чи туманні висловлювання) у розв'язанні проблеми, то потрібно пояснити йому, чому для нас, а перш за все, й для нього – важливо, щоб ми мали досить повне й реалістичне уявлення про ситуацію, яка склалася. Бажано почути його версію до того, як ми почнемо задавати питання.

Всі ці прийоми є важливими складовими вміння слухати. Саме добре слухання дає можливість вловити ті потреби й судження розмовляючого, які залишились би непомітними. Воно сприяє зростанню щирості, розуміння й відчуття надійності, упевненості партнера в собі та своїй здатності успішно вирішити проблему, що допомагає налагоджуванню плідної співпраці.

Існують *три стилі слухання*:

- 1) *уважний слухач*;
- 2) *опосередкований слухач* (час від часу відключається, занурюється в себе, сприймаючи тільки головне і не вдаючись у тонкощі пробл.);
- 3) *імітуючий слухач* (більше вдає, що слухає).

Нерідко вибір стилю слухання здійснюється не зовсім усвідомлено й часто не відповідає нашим істинним інтересам. Одним із основних психологічних факторів, які здійснюють неусвідомлений вплив на вибір 98 стилю слухання, є настанова. Існують три найтипівіші негативні настанови слухання – *«переслідувач», «рятівник», «жертва»*.

«Переслідувачі» вважають себе знавцями в тому, що та як потрібно вірно робити, й вважають своїм обов'язком вказувати іншим на їх недоліки. Такі слухачі звертають увагу на те, що інші роблять неправильно, а не на те, в чому вони сильні, й тому найчастіше сприймаються як причіплива та дріб'язкова людина. Інші в спілкуванні з ними часто відчувають себе нетямущими й дурнями, що зовсім не сприяє налагоджуванню нормальних відносин. Люди з настановою переслідувача слухають, звертаючи увагу тільки на те, з приводу чого вони можуть зробити зауваження, багато заперечують, і це заважає їм отримати повноцінну інформацію.

«Рятівники» відчувають себе відповідальними за всі чужі турботи й проблеми, а тому вважають своїм обов'язком давати поради, щоб допомогти, «врятувати» інших, навіть якщо вони їх про це не просять або не хочуть цього. Якщо поради рятівників не використовуються або призводять до невдач, вони дуже ображаються на інших за їх невдячність. Рятівники не дають іншим можливості навчитись вирішувати проблеми самостійно. Природно, рятівники перевантажені тим, що вони роблять за інших, і тому часто не мають можливості зосередитись на чомусь одному та зробити все як слід. У бесіді рятівники після перших же слів починають вигадувати й давати поради, тому часто не схоплюють головного та випускають багато деталей. Як наслідок, їх поради можуть бути неефективними.

«Жертви» відчувають себе пригніченими, несправедливо скривдженими, і тому займають оборонну позицію, хоча нерідко не

виражають цього відкрито. Така позиція проявляється, зокрема, в тому, що вони не слухають вказівок керівника ведучи замість цього внутрішній діалог із собою про нещасливу долю або про що-небудь іще. В результаті жертва не може ефективно виконувати свою роботу, за що її постійно критикують і утискають. Це ще більше підтверджує її жертвенне становище, і коло замикається.

В однієї й тієї ж людини розглянуті настанови слухання можуть чергуватись: багато рятівників час від часу переходять в категорію жертв, а переслідувачі стають рятівниками. Шляхом чесного самоаналізу можна виявити в себе схильність до тієї чи іншої настанови та віднайти шляхи до її подолання.

Однак, недостатньо навіть з ідеальною точністю запам'ятати й відтворити висловлене, оскільки слова часто відтворюють для людей зовсім різні значення (наприклад, призначивши зустріч, люди очікують один одного в різних місцях, які вони назвали однаково).

Для того, щоб забезпечити надійне сприйняття істинного змісту висловленого, корисно використовувати спеціальні технічні прийоми.

3.2. Техніка слухання.

У залежності від використовуваних прийомів слухання можна виділити кілька його видів: 1) *нерефлексивне слухання*; 2) *емпатичне слухання*; 3) *прийоми (техніки) активного слухання*.

1. *Нерефлексивне слухання*. Під ним розуміється спосіб зосередженого уважного слухання, майже без власних мовних реакцій, особливо таких, в яких наявна оцінка сказаного чи наші міркування з приводу бесіди. Такий вид слухання передбачає наше невторчання в хід думки співрозмовника та мінімізацію наших відповідей. Це можуть бути нейтральні, найпростіші фрази, які дозволяють висловити схвалення, зацікавленість і розуміння (наприклад, – Так? – Це цікаво... – Розумію... – Чи можна детальніше?).

Невербальними (несловесними) засобами, які використовуються для нерефлексивного слухання, можуть бути кивок або нахил голови, наближення до співрозмовника та інші прояви підтримки й бажання слухати далі. Подібні нейтральні реакції є такими, що «відкривають», знімають напругу, підбадьорюють розповідача, стимулюють його до висловлення. Це набагато ефективніше, ніж просте мовчання, яке наш партнер може сприйняти як незацікавленість або незгоду.

Якщо співрозмовник знаходиться в збудженому, схвильованому стані, то йому можна допомогти висловитись такими фразами: – Вас щось турбує? – Ви чимось схвильовані? – Щось сталося?

Подібні *стимулюючі висловлювання* особливо корисні в тих випадках, коли наш партнер:

- 1) горить бажанням висловити своє відношення або свою точку зору на що-небудь;
- 2) хоче обговорити наболілі питання, відчуває себе скривдженим, відчуває розпач, обурення і т.п.;
- 3) зазнає труднощі у висловленні своїх турбот і проблем;

4) стримує емоції, не наважується висловлюватись через страх погіршити відносини або мати неприємності.

1. *Нерефлексивне слухання* непомітне для вияснення того, що приховується за скаргою чи пропозицією, висловленими партнером, особливо в емоційно напружених ситуаціях. Більшість людей набагато більше схильні говорити, ніж слухати. Це часто призводить до незадоволеності спілкуванням, до невірних висновків, до висловлювань того, що цікавить партнера, до відповідей на ті запитання, яких не задавали, і до ігнорування дійсно важливих моментів. Нерефлексивне слухання відкриває шлях до взаєморозуміння, усуваючи непотрібні втручання в розмову та суб'єктивні зауваження.

2. *Емпатичне слухання*. Воно забезпечується приблизно тими ж прийомами, що й нерефлексивне, та відрізняється від останнього тільки метою. Якщо нерефлексивне слухання виконує завдання отримання об'єктивної повної інформації, то мета емпатичного – дати співрозмовнику відчуття вашого співпереживання, вловити емоційне забарвлення та значення його проблем. Це найбільш інтимний вид слухання, який використовується, перш за все, при необхідності поглибленого проникнення в проблему та встановлення більш особистих відносин з партнером. Він дозволяє встановити найбільш поглиблений контакт і підтримувати його протягом бесіди. Емпатичне слухання дозволяє вирішити одне з важливих завдань переговорів – пробудження довір'я. Бо довір'я виникає тоді, коли співбесідник відчуває щире зацікавлення до себе як до людини, а не просто як до виконавця ділової, службової чи іншої ролі.

3. *Прийоми (техніки) активного слухання*. Інколи обмежуватись нерефлексивним і емпатичним слуханням в отриманні інформації в ряді випадків буває недоцільно. Наприклад, коли в партнера відстійне бажання розмовляти, чи він відчуває важкість у підборі слів і формулювань своєї проблеми; коли ми в більшості не згодні з партнером; коли партнер очікує від нас активної участі, поради керівництва до дії; коли ми через силу притримуємось позиції нерефлексивного слухання, або це просто протирічить нашим інтересам.

У подібних випадках більш ефективним є застосування інших методів слухання – прийомів чи технік активного слухання.

3.1. *Перефразування («техніка-відлуння»)*. Ця техніка полягає у тому, щоб повторити, подібно відлунню, висловлені партнером думки та почуття, наприклад:

- Якщо я вас вірно зрозумів, ви говорите, що...
- Отже, ви сказали, що...

Головна «технічна» мета перефразування – уточнення інформації. Для цього вибираються найбільш суттєві, важливі моменти повідомлення. При «поверненні» репліки не потрібно що-небудь додавати «від себе», інтерпретувати сказане, але в той же час наша фраза не повинна бути буквальним повторенням слів співрозмовника. Якщо ці правила не

дотримуватись, то можуть виникнути перешкоди в бесіді, створюється відчуття, що в дійсності ми не слухаємо співрозмовника.

Ця техніка особливо корисна в тих випадках, коли промова партнера здається зрозумілою, і ми не збираємось задавати питання для уточнення. Часто така «зрозумілість» опиняється ілюзорною, й істинного вияснення обставин справи не відбувається. Перефразування легко й невимушено вирішує цю проблему. Наприклад:

– Якщо я вас вірно зрозумів, вас не влаштовує вартість квартири?

– Ви маєте на увазі, що такий контракт дає переваги тільки одній стороні?

Техніка-відлуння дозволяє нам дати партнеру уявлення про те, як ми його зрозуміли, і наштовхнути на розмову про те, що в його словах здається нам найбільш важливим. Крім цього, використовуючи «відлуння», ми виграємо час на обміркування, що особливо важливо в ситуаціях, коли не відразу можна віднайти, що сказати.

Ще однією надзвичайно важливою позитивною властивістю техніки відлуння є те, що вона володіє багатим емоційним впливом. Співрозмовнику зазвичай приємно, коли його слова перефразовують, оскільки це свідчить про те, що його слухають, намагаються зрозуміти, а відповідно, відносяться до нього з повагою, рахуються з його думкою.

Використання техніки-відлуння сприяє поглибленому контактіві, пониженню напруги, а в складних ситуаціях полегшує проходження конфлікту.

3.2. Розвиток ідеї – це техніка, коли виводяться логічні наслідки зі слів клієнта або висувуються припущення відносно причин висловлювання. Наприклад:

– Якщо виходити з того, що ви сказали то...

– Ви так думаєте, очевидно, тому, що...

Цю техніку часто плутають з технікою-відлуння, але вона принципово відрізняється від «відлуння» наявністю елемента інтерпретації.

«Розвиток ідеї» володіє багатьма перевагами: дозволяє уточнити зміст висловленого, швидко просунутись вперед у бесіді, дає можливість отримати інформацію без прямих питань... У багатьох випадках «розвиток ідеї» необхідний. Однак завжди існує небезпека зробити неправильний висновок із висловлення партнера, що може ускладнити проходження перемовин.

Тому, по-перше, необхідно уникати поспішності у висновках, а по-друге, потрібно на всякий випадок, «підстелити соломі» (підстрахуватись) під своє висловлювання. Це досягається м'якістю, не категоричністю формулювань наших реплік, ненав'язливістю манер і тону їх подачі. Краще уникати виражень типу: «Мені здається...», «По-моєму...», «Очевидно...», і т.п. Це особливо важливо, коли наші висновки мають негативний відтінок.

3.3. Резюме (техніка активного слухання). Ця техніка передбачає відтворення ряду висловлювань партнера в скороченому, узагальненому вигляді, коротко формулюючи найбільш суттєве у них, наприклад:

– Вашими головними труднощами, як я зрозумів, є...

– Отже, ви б хотіли...

Резюмування допомагає при обговоренні, розгляді претензій, коли необхідно вирішити які-небудь проблеми. Воно особливо ефективне, якщо обговорення затягнулось, йде по колу чи опинилось у глухому куті. Резюме дозволяє не витратити час на поверхові, на такі, що не стосуються справи розмови. Резюмування може бути дієвим і необразливим прийомом закінчити розмову із дуже балакучим партнером.

3.4. Техніка повідомлення про сприйняття іншого («відображення почуттів»). Ми повідомляємо партнера, як ми сприймаємо його емоційний стан на даний момент, наприклад:

- Мені здається, вас це дуже засмучує.
- Вас щось бентежить у моїй пропозиції?
- У вас щасливий вигляд.

Важливо не стверджувати, що наш співрозмовник відчуває ті чи інші почуття, а говорити про власні враження, припущення. Щоб вірно сприймати почуття співрозмовника, необхідно звертати увагу не тільки на слова, але й на його поведінку, вміти поставити себе на його місце, намагатися зрозуміти загальний зміст бесіди.

При допомозі цієї техніки ми можемо допомогти співрозмовнику усвідомити та виразити його емоції, зняти надлишок напруги, показати, що ми його розуміємо та зважаємо на його стан. Ця техніка може також допомогти усвідомити й подолати відмінності в стилях проведення бесіди. Безперечно, «відображення почуттів» повинно бути максимально делікатним і ввічливим, інакше може виникнути додатковий конфлікт. При цьому важливо уникати оціночних суджень, які можуть означати для співрозмовника: «Погано, неправильно, що ви відчуваєте те-те і те-те».

Партнер часто боїться відкрито висловити власні почуття, побоюючись критики й осуду, та інколи ці почуття не відповідають змісту його висловлювання. Зрозумівши їх, відкрито та без осуду сказавши про це, ми сприяємо виникненню в співрозмовника відчуття психологічного комфорту, більшого задоволення та вдячності нам. Як результат, ми підвищуємо ймовірність отримання правдивої інформації.

У деяких випадках говорити про емоційний стан партнерів по перемовинах недоцільно, особливо якщо це відводить розмову з ділового рівня або ж просто небезпечно.

3.5. Техніка повідомлення про власне самопочуття. Ми повідомляємо партнерові, як ми відчуваємо себе у даній ситуації, наприклад:

- Мені шкода, що все так склалося.
- Мені дуже прикро це слухати.
- Я дуже радий, що наші перемовини просунулись.

Інформування партнера про свій власний стан часто корисно, особливо в емоційно напружених ситуаціях. Це дозволяє подолати сухість і формальність спілкування, сприяє відновленню емоційного контакту в складних перемовинах.

Навіть якщо ми говоримо про свої негативні почуття, це може повернути до нас співрозмовника, оскільки покаже нашу чесність, відсутність лицемірства та покаже прямо те, що й так відчувалося й тисло на нас обох. Крім того, при допомозі даної техніки ми покажемо партнерові, що готові прийняти й вираження почуттів з його боку.

Ця техніка дозволяє полегшити власний емоційний стан шляхом його вираження, «виговорення» та з мінімальним ризиком налаштувати проти себе партнера. Вона допомагає компенсувати негативні наслідки нашої звички постійно контролювати свої почуття – недостатність їх усвідомлення й важкість їх висловлення – та дозволяє знизити ризик професійної деформації.

Повідомлення про власне самопочуття – це один із прийомів мета комунікації – комунікації (спілкування) з приводу того, як відбувається спілкування. Звертатися до такого прийому особливо корисно при неузгодженості стилів спілкування – наприклад, коли співрозмовник здається не надто витонченим і чутливим та легко може задіти нас, не помітивши цього.

3.6. Розпитування. Багато з наведених технік можуть бути застосовані у вигляді непрямих запитань, наприклад: «Чи правильно я розумію...». На відміну від цього, розпитування торкається прямого запиту на інформацію, не надто прив'язаного до попередніх висловлювань клієнта.

У цьому є багато переваг, але в той же час і великий ризик зруйнувати контакт, не отримати щирої відповіді. Саме тому техніки активного слухання, які віщують непрямий запит на інформацію, нерідко дозволяють отримати більш правдиві й повні відомості.

На відміну від атмосфери, що створюється через застосування цих технік, ситуація прямого розпитування є емоційно напруженою. Ця напруга та настороженість особливо сильні, коли партнер не знає, навіщо йому задається те чи інше запитання. Його уява й стурбованість можуть «розігратись» і піти в непродуктивному напрямку. Якщо ми не ставимо перед собою мету вибити партнера з рівноваги, потрібно, щоб йому була зрозуміла мета заданих нами питань і, головне, вигідність його щирих відповідей для нього самого.

Види й функції запитань можуть бути різноманітними. Зазвичай запитання, які задаються, виконують такі завдання:

- 1) уточнити незрозуміле, прояснити протиріччя;
- 2) спрямувати процес передачі інформації в потрібне для нас русло, просунути бесіду;
- 3) перехопити й утримати ініціативу в бесіді, особливо якщо партнер ухиляється від головної теми;
- 4) активувати партнера для того, щоб від монолога перейти до діалогу;
- 5) заохотити партнера, який у нерішучості зробив паузу, не здійснюючи на нього тиску;
- 6) дати можливість співрозмовнику проявити себе, показати, що він знає, для того щоби він сам надав потрібну інформацію.

Вчені виділяють *такі види запитань*:

а) *закриті запитання* – це запитання, на які очікується однозначна відповідь типу: «Так» або «Ні». Закриті запитання дозволяють прискорити плин розмови, поставити крапки над «і». Однак при їх частому використанні в співрозмовника складається враження, що його допитують, позбавляють можливості вільно висловлюватись. Як наслідок, утворюється напружена обстановка, й ми часто не отримуємо потрібної нам інформації, хоча й запитуємо її напрояму;

б) *відкриті запитання* – це запитання, які потребують розширеної відповіді, певного пояснення. Вони зазвичай починаються зі слів: «хто?», «що?», «як?», «скільки?», «чому?», і т.п. Наприклад: «Яка ваша думка з цього приводу?», «Чого б ви хотіли в результаті цього?».

Відкриті питання активізують співрозмовника, дають йому можливість вибору інформації й аргументів, сприяють створенню невимушеної атмосфери. Однак при такій тактиці розмови нас підстерігає небезпека втратити ініціативу та контроль за перебігом перемовин. Наприклад, партнер може відвести бесіду в русло неконструктивного переказу власних проблем і претензій;

в) якщо співрозмовник висловлюється туманно й неточно, можуть стати корисними *роз'яснювальні запитання* типу: «Чи не роз'ясните ви це?», фрази типу: «Я не зовсім розумію, що ви маєте на увазі». При використанні таких питань важливо враховувати одну делікатність: не слід оцінювати промову співрозмовника, звинувачувати його в незрозумілості висловлювань, потрібно говорити лише про власне сприйняття. Наприклад, замість виразу «Ви говорите незрозуміло» варто вжити: «Я вас не зовсім зрозумів». Гарне враження справляє низка запитань із щойно отриманих відповідей – це показує про нашу увагу до партнера, задобрює його;

г) *риторичні запитання* служать більш глибокому розгляду проблем. На ці запитання не очікується прямої відповіді, оскільки їх мета – викликати нові запитання, вказати на невирішені проблеми чи забезпечити підтримку нашої позиції зі сторони учасників бесіди шляхом мовчазної згоди. Наприклад:

«Адже ми притримаємось єдиної думки з одного питання?»;

д) *переломні запитання* – це запитання, які стримують бесіду в чітко визначеному напрямку чи піднімають комплекс нових проблем. Наприклад: «Як ви уявляєте собі цю проблему?».

Корисним у бесіді може стати й використання пауз. Поспішливо задаючи партнерові нове запитання одразу після його відповіді, ми можемо створити враження, що наші запитання формальні, що ми не слухаємо співрозмовника, а лише перечікуємо, поки він доповість свою думку. В спілкуванні між людьми нерідко так буває в дійсності. Не слід очікувати, що співрозмовник дасть відповіді на наші запитання миттєво, потрібно дати партнерові можливість подумати.

Існують більш-менш ефективні підходи до задавання запитань. Якщо ми не хочемо втратити контакту зі співрозмовником, краще уникати таких *негативних прийомів випиткування*:

а) забігання наперед (недослуховування, обдумування наступного запитання (навіть якщо нам здається, що ми все зрозуміли);

б) перебивання, нетерпелива пропозиція нового запитання (навіть якщо нам здається, що ми все зрозуміли);

в) лінь (відсутність зосередженості, небажання думати над висловленим);

г) надлишкова емоційність: «Я бачу, ваш постачальник просто нестерпний!»).

Запитання не повинні задаватись із метою продемонструвати наш розум. Інколи варто задавати запитання, навіть якщо вони здаються занадто особистими чи смішними. Вони можуть виявитися більш інформативними, ніж якесь «розумне» запитання. Негативна реакція на такі запитання також може дати важливу інформацію про опонента.

Недоцільно намагатись показати своїми запитаннями некімітливість опонента. Це викликає в нього захисну реакцію. А люди, які змушені захищатись, приховують інформацію та мають тенденцію викривляти й те, що вони чують, і те, що вони говорять.

Для отримання корисної та достовірної інформації можна використовувати такі *тактичні прийоми*:

1) *демонстрація поваги до партнера*. Корисно дати партнерові відчуття, що запитання використовуються, щоб допомогти йому, а не для того, щоб принизити його, загнати в пастку чи щось дізнатися;

2) *задавання ключових запитань*. Що, навіщо, коли, де, хто, як – це ключові слова, які відкривають факти й інформацію;

3) *задавання запитань для того, щоб піти глибше, вияснити причини*. Запитуються докази, приклади чи пояснення, щоб виявити причини за словами;

4) *задавання «передбачливих», гіпотетичних запитань*. У розмову привноситься нова ідея, щоб подолати глухий кут або поглянути на ситуацію згори, при допомозі слів: «Припустімо, гадаємо, ми...»;

5) *організація діалогу*. Ми беремо зобов'язання думати не тільки на себе, але, повертаючи запитання чи адресуючи їх іншому кваліфікованому спеціалісту, тим самим спонукаємо думати й свого партнера;

б) *використання запитань, які вміщують елементи домовленості*. Передбачається кілька варіантів вирішення у вигляді запитань.

Робота із запитаннями вміщує, з іншого боку, тактику формулювання відповідей на запитання, задані нам. Перш за все, не варто дуже турбуватись про те, щоб відповідь була «правильною». На деякі запитання взагалі не варто відповідати чи відповісти неможливо. «Правильною» можна вважати відповідь, яка стосується нашого стратегічного плану, а не намагається зробити приємне опоненту.

Техніка розпитування є проміжною між слуханням і говорінням. Далі розглянемо, як зробити більш ефективним процес передачі інформації партнерові.

4. Передача інформації.

4.1. Пояснення власного бачення проблеми партнерові.

Нерідко буває, що партнери не розуміють або розуміють неправильно те, що ми намагаємось їм пояснити. Це призводить до втрати нашого часу, незадоволеності ходом перемовин і конфліктів. Ми часто списуємо це на «нетямущість» партнерів. Безсумнівно, що не всі з них володіють чудовими здібностями та пам'яттю. Безмістовно в цьому їх звинувачувати, але з цим необхідно рахуватись, щоб постаратись мінімізувати втрати.

У перемовинах між партнерами часто діє принцип *«ми говоримо те, що інші чують»*. І скільки б ми не сперечались *«Я цього не казав!»*, *«Ви мене неправильно зрозуміли!»* і т.п., результат, який ми маємо, саме такий: для партнера те, що ми сказали, є те, і тільки те, що він почув.

Щоб партнер почув саме те, що ми хочемо, варто врахувати все сказане вище про проблеми слухання, оскільки наш клієнт у даній ситуації саме й виступає в ролі слухача.

Як правило, людина чує перш за все те, що вона хоче почути, а також *те, чого очікує*, неважливо, із задоволенням або зі страхом (наприклад, те, чого вона дуже боїться). Інше нехтується, ніби *«відфільтровується»* клієнтом. Нам необхідно вдало *«мінувати»* його фільтри слухання, не перетворивши їх у неподоланні бар'єри.

Для цього потрібно, щоб він захотів нас слухати. Щоб йому було цікаво дізнатись те, що ми хочемо йому сказати, та щоб він вважав це корисним для себе.

Вчений П. Міщич (*«Як проводити ділові бесіди»*, М., 1987) рекомендує починати й проводити бесіду, використовуючи так званий *«Ви-підхід»*. Цей підхід допомагає нам показати співрозмовнику, що ми намагаємось поставити себе на його місце, рахуємось з його інтересами. Технічно це можна виконати шляхом пропонованих ідей і міркувань із заміною *«Я»* на *«Ви»* (там, де це можливо). Як це робиться можна побачити з наведеного прикладу висловлювання (розташовані справа висловлювання ілюструють *«Ви-підхід»*):

Я б хотів... = Ви хочете...

Мені не уявляється доцільним... = Це повинно бути для вас цікаво...

Я прийшов до такого висновку... = Вам буде цікаво дізнатись...

Врахувавши завчасно, яка інформація буде являти собою найбільшу зацікавленість для нашого партнера, ми можемо відповідно до цього більш ефективно підготуватись до розмови та проводити її.

4.2. Стиль проведення бесіди.

Крім вищесказаного, важливо визначити й враховувати відмінності в стилях проведення бесіди у вас і вашого клієнта, оскільки вони також можуть

служити бар'єром непорозуміння між вами. Як відзначає психо-лінгвіст Дебора Таннен (Tannen D. «That's Not What I Meant!» N.Y., 1994), до таких *особливостей стилю*, перш за все, відносяться:

- 1) висота тону, тембр голосу;
- 2) гучність промови;
- 3) довгота, частота пауз;
- 4) швидкість говоріння;
- 5) наявність і характер жестів;
- 6) інтонація;
- 7) наявність повторень.

За висловлюванням Дебори Таннен, «слова приходять до нас без інструкції з їх використання». Кожен із нас використовує їх відповідно до власної інструкції, і при цьому неусвідомлено думає, що вона ідентична інструкції партнера. При цьому ми часто помиляємось, оскільки таких інструкцій велика кількість, і ми не завжди можемо навіть здогадуватись, що те чи інше висловлювання можна розшифрувати так, як це робить наш співрозмовник. Тому істинні значення слів і враження, яке вони роблять на слухача, можуть дуже сильно відрізнятись. Наприклад, пауза може означати, що:

- 1) іншому партнерові пропонується висловитись у відповідь;
- 2) першому сказати більше нічого, він закінчив свою промову;
- 3) бажання наголосити на сказаному;
- 4) наголошення про значущість того, що буде сказано після;
- 5) незадоволеність тим, як саме партнер реагує на сказане;
- 6) виклик;
- 7) бажання поставити партнера «на місце» і т.д.

Невідповідність швидкості промови й довготи пауз у партнерів може призвести до того, що в одного (більш швидкого) буде враження, що інший не хоче приймати участі в бесіді, нетовариський або нерішучий і сором'язливий; в іншого ж (більш повільного) буде відчуття, що йому не дають вставити слово, що перший партнер – неввічливий і чинить тиск.

Відмінності у гучності, яка розцінюється кожним із них як нормальна, можуть створити в одного з них враження, що партнер кричить, а це може інтерпретуватись як ознака гніву, тиску, намагання домінувати і т.п. Іншого ж може дратувати, що співрозмовник «шепоче», мимрить замість того, щоб сказати чітко й виразно. Це може викликати в нього недовіру до свого співрозмовника. Йому може здаватись, що той говорить так, наприклад, через незначущість висловленого, бажання приховати щось, незручності тощо.

Стилістичні особливості промови важко піддаються змінам, оскільки вони реалізуються, в основному, автоматично, часто неусвідомлено. Але, звернувши на них спеціальну увагу, ми можемо їх контролювати, а коли вони стають корисними, то й використовувати їх для досягнення більшого успіху в перемовинах.

Проблема успішного взаєморозуміння людей посилюється наявністю більш складних і глибоких *складових стилів проведення бесіди* – таких, як:

- 1) схильність висловлюватися прямо або натяками;
- 2) розпитування або надання іншим ініціативи повідомляти інформацію про себе;
- 3) комфортний рівень формальності – простота, допустимі жарти;
- 4) ставлення до обміну скаргами;
- 5) очікування, що інший наслідуює нашому прикладу.

Важливо постійно пам'ятати та враховувати загальновідому, але часто ігноруючу істину, що «всі люди різні», й не очікувати, що ваш відповідач автоматично користується тими ж «кодами» дешифрування мови, способами її розуміння. Більше того, як його, так і ваш «код» може нині бути не таким самим, як вчора, в залежності від ситуації, попередніх подій і багато іншого. Ключем до порозуміння тут можуть служити описані вище прийоми.

4.3. «Важкі» типи слухачів.

Під час перемовин ми можемо зіткнутись із фільтрами, які обумовлені приналежністю наших партнерів до того чи іншого *типу «важких» слухачів: симулянт, залежний, перебиваючий, занурений у себе, логік* (Берклін-Ален М. «Забытое искусство слушать». С-П, 1997)

Симулянт лише імітує уважне слухання – часто для того, щоб зробити приємне розмовляючому. Він усіма силами демонструє зовнішні ознаки уваги чи старається запам'ятати найдрібніші деталі, але через це насправді погано розуміє, а інколи й взагалі не сприймає зміст висловленого.

Залежний дуже стурбований враженням, яке він вчиняє на розмовляючого, і всіляко намагається заслужити його схвалення. Тому він випускає зміст і сутність сказаного.

Перебиваючого більш за все хвилює, що він забуде ті ідеї, які приходять йому в голову за асоціацією з почутим, тому він спішить їх висловити. Це дратує співрозмовника й утруднює взаєморозуміння. Крім того, часто перебивання є способом відведення розмови в інший бік від неприємної теми.

Занурений у себе настільки зайнятий своїми проблемами і переживаннями під час розмови, що йому просто не до розмовляючого. Він і не намагається зрозуміти, про що той говорить, а може, й взагалі не чує свого співрозмовника.

Логік намагається класифікувати та вписати нову інформацію в наявну в нього систему. Він не звертає увагу на емоції та сприймає, головним чином, те, що вкладається в його логіку. Інше він сприймає на поверхневому рівні чи відкидає. Не вважаючи за потрібне більш глибоко розбиратись в сутності того, що не відповідає його системі.

Якщо для нас важливо достукатись до «важких» слухачів, то, в залежності від їх типу, до кожного з них необхідний особливий підхід.

Визначивши причину поганого слухання, можна спробувати задовольнити ту потребу клієнта, яка відволікає його увагу, та привести його до «нормального» стану, коли він здатний слухати по-справжньому. Інколи

достатньо дати людині зворотній зв'язок, довести до його усвідомлення, як він слухає, дати йому зрозуміти, що ми це бачимо й показати йому наслідки його неуважності. Коли ж наш партнер свідомо відводить розмову в сторону, й нам не вдається повернути бесіду в потрібне русло, то, якщо це дозволяють обставини, ми можемо відмовитись розмовляти таким чином або виконати свою роль формально. Можна нагадати партнерові, що він робить свій вибір сам, і ми знімаємо із себе відповідальність за наслідки.

5. Рух до згоди.

5.1. Конкретизація проблеми руху до згоди.

Основне стратегічне завдання, яке повинне бути вирішене для досягнення згоди між партнерами, полягає в тому, щоб досягнути розуміння обговорюваної проблеми – до речі, не тільки правильного, але й однакового. Для вирішення даного завдання доцільно прийти до єдиного формулювання списку запитань для обговорення.

З цією метою після того, як сторони висловилися, можна, використовуючи запитання, з допомогою партнера прояснити проблему, відпрацювати логічні протиріччя, виділити найбільш важливе для того, щоб прийти до чіткого й зрозумілого формулювання проблеми та її основних аспектів. Використовуючи техніку зворотного зв'язку, необхідно переконатися, що кінцеве формулювання проблеми є зрозумілим партнерові, та він з нею згідний.

Велике значення тут має вміла *організація дискусії*. Наявність розпорядку дня допомагає в найбільш підходящий момент представити відповідні аргументи та виробити необхідні дії. Крім того, за рахунок аналізу й ранжування пунктів розпорядку дня можна полегшити досягнення домовленості. Із самого початку можна створювати благодатну атмосферу на перемовинах за рахунок розгляду, в першу чергу, найменш суперечливих питань. Спосіб визначення послідовності запитань у переліку пунктів розпорядку дня простий: їх потрібно включати до того місця розпорядку, де вони можуть бути вирішені з найменшими зусиллями.

Труднощі виявлення проблеми можуть виникати в результаті:

- а) сприйняття симптомів за проблему;
- б) наявності упередженої думки про причини;
- в) чисто технічного підходу;
- г) ігнорування відмінностей у сприйнятті проблеми в різних інстанціях;
- д) незакінченості «діагнозу».

Звідсіля випливає, що для успішної орієнтації в проблемі доцільно виконувати такі завдання:

- 1) зацікавити співрозмовника та пояснити йому, чим викликана ваша зацікавленість до бесіди;
- 2) використовувати відповідні умовам бесіди види слухання (нерефлексивне, активне) й правильно вибирати техніку слухання (розпитування, «відлуння», розвиток ідеї, резюмування, віддзеркалення почуттів тощо);

3) поважати думку співрозмовника, намагатись гідно оцінювати його думки та хід думок;

4) уникати передчасних висновків і рішень на початку бесіди, які можуть зробити вас «глухим і сліпим» під час розмови;

5) намагатись не змушувати співрозмовника некоректними запитаннями чи фразами вдаватися до захисної, оборонної поведінки та не давати оцінок і порад;

6) притримуватись оптимальної інтенсивності, тональності й темпу бесіди (з урахуванням стилю співрозмовника), дотримуватись паузи для відпочинку й обдумування сказаного;

7) стежити за ходом бесіди та поведінкою партнера, відновлювати контакт при його порушенні.

5.2. Обговорення варіантів вирішення проблеми.

На цій фазі перемовин особливо важливо зберегти доброзичливе ставлення до співрозмовника, враховуючи його інтереси, бути максимально об'єктивним. Якщо ваші думки в чомусь не співпадають, необхідно розуміти, що людині важко відмовитись від власної точки зору та визнати правоту іншого. Цьому заважає самолюбство: «Невже я дурніший?» – лякається співрозмовник і починає всіма способами намагатись довести зворотне.

Навіть якщо в партнера не було власного готового рішення, але він сприйняв вашу пропозицію як тиск, примус, почув у ньому недостатньо поваги до себе, він також почне чинити опір. Тому людина часто може не погоджуватись із самими очевидними речами, нерідко навіть на шкоду власним інтересам, лише заради збереження самоповаги. Цей супротив й образа не обов'язково проявляються відкрито та відразу, але такі випадки можуть завдавати інколи навіть більше турбот і неприємностей.

Ступінь чутливості самолюбства різна в різних людей, тому не варто вибирати мірилом себе. Наш партнер певним чином дасть нам знати, чи ображений він, якщо ми будемо уважно відстежувати його реакції.

Існують *методи аргументації*, які допомагають більш ефективно доносити свою думку до співрозмовника й досягати згоди з ним (Мицин П. «Как проводить деловые беседы»; Сопер П. «Основы искусства речи».)

Фундаментальний метод полягає в наведенні фактів, цифр, документів, які підтверджують упевненість нашої точки зору. Голослівні твердження навряд чи викличуть достатньо довіри, тому доцільно бути добре підготовленим до перемовин.

Порівняльний метод полягає в проведенні аналогій з іншими ситуаціями, де наш тип рішення опинився найкращим або не спрацював підхід нашого опонента. Ці ситуації можуть бути зовсім з іншої сфери, але мати принципову схожість із нашим випадком. Важливо оцінити здібність партнера до розуміння цієї спільності та перенесенню на дану ситуацію.

Метод витягнення висновків полягає у відстеженні наслідків розвитку подій за тим чи іншим сценарієм, у показі позитивних перспектив нашої пропозиції. Це може бути зроблене більш ефективно за активної залученості партнера до роздумів.

Останнім часом став популярним *метод бутерброду* або *метод «Так, але...»* передбачає, перш за все, відмову від суперечки з партнером, визнання його аргументів. Після цього відбувається показ слабких сторін його позиції, додаткових складнощів і аспектів, які роблять його пропозицію недоцільною. Розповсюдженість цього методу інколи заважає його ефективності, оскільки чуючи початкові слова, партнер уже очікує каверзу. Однак, інколи цей прийом спрацьовує.

Особливо ефективним, хоча й непростим, є *метод «бумеранга»*. Відповідно до своєї назви він означає наведення аргументів опонента проти його власної точки зору. Часто цей метод не має сили доказу, але здійснює сильний емоційний вплив.

Інколи позиція співрозмовника базується на тому, що він надає великого значення чомусь, що, на вашу думку, не заслуговує настільки великої уваги. Можливо, нам не вдасться заперечити цей факт, але ми можемо відмовити йому в значущості, застосувавши *метод ігнорування*. Для цього ми констатуємо й аналізуємо існуючу ієрархію значущості.

Часто та з успіхом застосовується *метод шматків*. Наприклад, нам не вдається відкинути багато сильних сторін позиції опонента. Однак ми можемо розчленувати її на кілька складових: ті, що не викликають сумніву; сумнівні; ті, що явно не заслуговують довіри. При цьому доцільно націлити свою аргументацію на заперечення найбільш слабких аспектів, що підриває довіру до позиції загалом. Цей метод може спрацьовувати навіть у випадках, які здаються безнадійними.

Ефективність *методу видимої підтримки* спирається на психологічні закономірності. Він полягає в тому, що ви не тільки не оспоруєте аргументи партнера, але й наводите докази на користь його точки зору. Як наслідок у нього формується враження, що ви добросовісні, чудово розбираєтесь в проблемі (краще за нього), серйозно підходите до питання. Тому, коли ви після цього наводите докази проти точки зору опонента, вони звучать для нього дуже переконливо.

Є й інші логічні способи аргументації, які можуть бути використані з великою ефективністю. Однак неможливо переконати логікою того, хто не хоче, щоб його переконали. Тому, дуже важливо, перш за все, послабити оборонну лінію самолюбства. Потрібно постаратись зробити все, щоб людині захотілося погодитись і щоб це не сприймалося ним як приниження.

Важливо приділяти як найбільше уваги контактіві зі співрозмовником і постійно демонструвати повагу до нього.

Не варто прямо говорити людині: «Ви неправі». Цим ми ставимо себе вище за нього, на п'єдестал знаючих істину, а він залишається далеко внизу зі своїми помилками. Правильніше й ефективніше використовувати такі висловлювання:

- У мене інша думка.
- Я думаю по-іншому.

Формулюючи свою позицію в такій формі, ми опиняємось в однаковому становищі з партнером: у нього своя думка, а в нас – своя. Така

позиція не тільки більш корисна з точки зору переконання співрозмовника, вона й більш правильна: адже претендувати на абсолютну правдивість і відразу заперечувати всіляку можливість існування іншої думки, по крайній мірі, нерозумно. Найкорисніше для нас дати співрозмовнику можливість висловлюватись, не перебиваючи його запереченнями із самого початку, проявити увагу до його точки зору.

Впливовість думки опонента в перемовинах, довіра залежать від багатьох факторів і не завжди мають розумну надійну основу. Найохочіше погоджуються з людиною, котру вважають фахівцем із даного питання, відомою, імпрезантною, яка займає високу посаду. Важливо представити учасників перемовин так, щоб думка викликала більшої довіри. Потрібно звернути увагу іншої сторони на їх колишній досвід, здобутки в даній галузі та особливі здібності. Корисне посилення на минулі вдалі домовленості, якась обіцянка до чи напочатку сесії.

В експериментальних дослідженнях *способів досягнення переконливості* в перемовинах ученими був виявлений ряд *закономірностей*:

1) краще, якщо точка зору оприлюднюється в останню чергу, після того, як уже обговорені всі «за» та «проти»;

2) початок і кінець виступу запам'ятовуються краще, ніж середина. Якщо ж слухачі погано знайомі з темою доповідача, то найбільше запам'ятовується кінець;

3) якщо спочатку зацікавити партнера, а вже потім надати інформацію, то вона сприймається краще. Але, коли вона носить загрозливий характер, з'являється бажання її відкинути;

4) краще розпочинати з повідомлення, бажаного для партнера, а потім уже оприлюднити неприємне;

5) повідомлення краще розуміється й сприймається, коли у ньому робиться акцент на близькості, а не на різниці позицій сторін;

6) згоди краще досягнути якщо наголошувати на її бажаності. Гострі питання краще вирішувати, якщо поєднати їх з тими, по яким можна домовитись без труднощів. Повідомлення, що потребує максимальної зміни думки опонента, як правило, впливає більше, ніж більш скромна вимога – рівень очікувань пов'язаний з успіхом;

7) висновки потрібно сформулювати самому, а не залишати опоненту можливість робити їх самостійно;

8) повторювання повідомлення підвищує рівень сприйняття та запам'ятовування;

9) аудиторія добре сприймає повідомлення, котре відкриває певні перспективи;

10) надається перевага інформації, яка посилює значення особистісних або групових думок, а також сприяє підвищенню самооцінки;

11) більше шансів змінити думку опонентів у тих, хто демонструє добрі наміри, просить поради, звертається із закликом бути чесним і справедливим та намагається до продуктивної роботи;

12) коли людина відчуває, що вона приймала активну участь у формулюванні думки, вона буде більш активно відстоювати її та дотримуватися прийнятого рішення.

Техніки переконання взагалі не обов'язково використовувати спеціально. Багато людей досягають успіху, просто спираючись на власний досвід та інтуїцію. Самі техніки якраз і концентрують досвід найбільш ефективних комунікаторів і перемовників. Однак, якщо ними не користуватись, результати можуть бути набагато гіршими. Корисніше спочатку пояснити позицію співрозмовника, а потім уже висловлювати свою.

Ігнорування чужої думки, схильність багато сперечатися, впевненість у правильності лише власного погляду на проблему викликають вороже ставлення й дуже рідко дозволяють переконати опонента. Агресивна критика погляду опонента підштовхує його до неупередженості. «Люди розлючуються, якщо на них здійснили напад або їх пограбували, але із захопленням відгукуються на прохання, якщо вони чітко сформульовані та розумінні» (Каррас Ч. «Искусство ведения переговоров»).

Щоб із самого початку створювати в партнера настанову на погодження, важливо знайти та наголосити, перш за все, на спільне у ваших поглядах, на те, що вас об'єднує. Використання запитань, на які партнер свідомо відповість «так», і деякі техніки активного слухання (наприклад, «відлуння») формують у нього психологічний настрій відповісти «так», настанову на співпрацю, а не на суперництво. Даючи співрозмовнику зрозуміти, що ми віримо в його добрі наміри, ми вибудовуємо модель «бажаного майбутнього». Переконати людину можна лише виходячи з її власних міркувань. Єдина можливість дійсно змінити думку співрозмовника – прослідувати разом із ним його хід міркувань, знайти саме в ньому неточність, нелогічність. Особливо добре, якщо ми не самі вкажемо партнерові на його помилку, а підведемо його до неї, та він сам її виявить.

Якщо в ході обговорення партнер самостійно (чи з нашою тактичною допомогою) прийшов до рішення, аналогічному нашому, корисно дати йому можливість відчути, що ця ідея належить іншому, дати йому врятувати своє обличчя. На жаль, дуже часто наше самолюбство змушує нас у тій чи іншій формі відстоювати свою першість. Поклавши інтереси справи вище свого марнославства, ми можемо набути вірного союзника в особі партнера.

Аргументи повинні бути викладені зрозуміло, чітко, переконливо. Треба пам'ятати про те, що співрозмовник чує й розуміє набагато менше, ніж хоче показати. Краще уникати перебільшень і не зовсім достовірних для співрозмовника аргументів, оскільки це підриває його довіру до нас. Якщо ми бачимо, що якісь докази не переконують співрозмовника, не варто повторювати їх знову й знову. Ефективніше використовувати лише ті аргументи, які сприйняті співрозмовником.

Шанобливе ставлення до партнера повинно проявлятися й у врахуванні особливостей стилю, темпераменту й інтелекту співрозмовника при обранні способу та темпу аргументації. Необхідно враховувати особливості особи, інтереси й цілі співрозмовника. Саме на них і повинні

бути спрямовані ваші аргументи. Потрібно не просто перерахувати акти, а говорити про переваги чи наслідки, що цікаві для співрозмовника.

Аргументи й докази краще надавати не всі зразу, а роз'яснювати по окремо – це ефективніше. Не потрібно перевантажувати свою мову великою кількістю прикладів: три – чотири яскравих аргументи швидше досягнуть цілі, ніж багато середніх. Приклади та порівняння дієві лише в тому випадку, якщо вони пов'язані з особистим досвідом співрозмовника, але без перебільшень і крайностей, що поставить під сумнів усі роздуми. Наші терміни й докази повинні бути зрозумілими співрозмовнику, інакше вони не тільки досягнуть цілі, але й викличуть роздратування та зруйнують контакт.

Переконливість наших висловлювань не повинна переходити в тиск, оскільки це викличе опір у співрозмовника. На співрозмовника з розвинутим інтелектом більше впливає не однозначна, а двостороння аргументація, коли ви вказуєте не тільки на переваги, але й на слабкі сторони вашої пропозиції.

Велику роль при доказах відіграє побудова фраз. Активна, оптимістична побудова фраз ефективніша за пасивну. Наприклад, краще сказати: «Ми це здійснимо», ніж «Можна здійснити»; «Закінчити», ніж «Зробити закінчення» і т.п. Корисно уникати слів і формулювань, які проявляють недовіру та неповагу до співрозмовника, наголошують на труднощах і конфліктах. Так, замість слова з лівого стовпчика краще вживати відповідні слова з правого:

Небажано – Доцільно
Робочий проект – Проект рішення
Усунення перепон – Підвищення надійності
Розкриття проблеми – Розкриття питання
Робота – Співпраця
Підлеглий – Співробітник
Ми вам допоможемо... – Ви зможете досягнути
Все ж ви повинні визнати... – Чи згодні ви, що...
Коли-небудь ви зрозумієте... – Чи згодні ви з тим, що...
Я вважаю – Ви не вважаєте, що...
Зараз я, накінець, докажу й це... – Зараз ви зможете переконатися у
тому, що...
Ви, звичайно, що про це не думали... – Вам, звичайно, відомо, що...

Слід врахувати, що про деякій наші труднощі співрозмовник міг дізнатися з інших джерел, і замовчування про них може підірвати довіру до нас. Але, висловлюючи свою позицію, краще спочатку перерахувати її переваги, а вже потім – недоліки. Первина інформація запам'ятовується яскравіше, до того ж, якщо співрозмовник із самого початку розчарується в нашій пропозиції, то далі він її просто вже не буде слухати. Отримавши згоду співрозмовника в головному, потім можна поступово підводити його до згоди в дрібницях. Можливо, що дрібниці варто й відкласти, якщо поки що для повної згоди нема сприятливих умов.

Якщо в ході обговорення ви виявили в своїх роздумах помилку, краще визнати це зразу. Бажано встигнути це зробити раніше, ніж коли на вашу неправдивість вкаже партнер. Така позиція створює в нього враження, що він має справу з чесним, надійним співрозмовником, який готовий об'єктивно розглянути ситуацію. Крім того, партнерові, в свою чергу, буде легше визнати власні помилки і, можливо, погодитись із вами в більш важливих речах.

Для підвищення впевненості рекомендується:

а) запастися фактами (познайомитись з історією питання і людиною, дізнатися про її повноваження, мати необхідні документи та інше);

б) звертати увагу на те, як ви виглядаєте (поза, погляд, послідовність висловлювань, паузи, спосіб оприлюднення інформації та інше);

в) бути обережними з аргументами (не давати занадто багато аргументів, чітко уявляти, чому саме ці аргументи ви використовуєте, саме в цей час і з якою метою);

г) не проводити безкінечних дебатів (не повторювати одні й ті ж аргументи, проводити обговорення інтересів обох сторін та інше).

5.3. Питання маніпуляції і протидії їй на перемовинах.

У деяких випадках ми можемо втратити контроль над ситуацією та прийняти непродуктивне рішення, яке може створити для нас емоційні незручності чи труднощі в майбутньому. Причини, що призводять до цього, можуть бути різними. Інколи вони зв'язані з деякими нашими власними внутрішніми настановами: стилем мислення, що наганяє на нас страхи, стурбованістю («А що, якщо...»); схильністю до самозвинувачення, завищеними вимогами до себе («Я повинен був...»); запереченням важливості того, що відбувається («Яка різниця...») та інші. В інших випадках причиною наших невдалих рішень може бути те, що ми підпали під тиск з боку опонента.

Кожен з нас, очевидно, коли-небудь під час спілкування підпадав під вплив свого співрозмовника, а потім щиро дивувався, як міг погодитися з ним або зробити те, що він хотів. Особливо легко піддаються утискам залежні, нерішучі, стурбовані, соціально незахищені люди, з підвищеною чутливістю, відчуттям власної неповноцінності та недостатньою впевненістю в собі.

Імунітет проти впливів – важлива складова мистецтва ведення перемовин. Саме те, наскільки надійно учасник перемовин імунізований від зовнішнього тиску, визначає різницю між середнім і хорошим рівнем майстерності в проведенні перемовин. Ця якість цілком піддається розвитку та, крім того, безпосередньо залежить від тактики нашої поведінки в ході перемовин.

Можна підкріпити переконання в правильності своєї думки, якщо наводити не тільки аргументи на її користь, але й аргументи, які заперечують думку свого опонента. Найменш успішно вироблення імунітету відбувається, якщо людина розглядає лише аргументи «за» власну точку зору, не враховуючи думки опонента взагалі. Як відомо, імунітет виробляється тільки

у відповідь на попадання сторонніх агентів. Ігноруючи думку іншого та його аргументи, тобто не роблячи щеплення, ми втрачаємо таку можливість.

Імунітет до зовнішнього впливу може проявлятися не відразу, а через деякий час після впливу, інколи через кілька днів. Необхідний час, щоб засвоїти й переварити аргументи, не підпасти під їх гіпноз. Тому у випадку необхідності важливо взяти «тайм-аут», перехворіти підхопленою «інфекцією», відокремити дійсно розумні аспекти від «бур'яну».

Тиск може відбуватися як у відритій, так і в прихованій, неявній, замаскованій формі. В останньому випадку він набуває характеру маніпуляції.

Щоб не потрапитися на вудку маніпулятора необхідно відстежувати й «знешкоджувати» маніпулятивні прийоми опонента. До подібних прийомів відносяться, наприклад, емоційні маніпуляції партнера, які зачіпають нас за живе. *Найбільш часто доводиться зустрічатися на перемовинах із такими маніпулятивними прийомами:*

- 1) посилення на авторитет;
- 2) ізоляція, виривання окремих фраз із контексту, що викривляє зміст;
- 3) зміна напрямку розмови, відхід від незручних тем;
- 4) відтягування рішення;
- 5) використання запитань-пасток (наприклад, неодноразове повторення питання, яке поступово переходить у ствердження, або формування питання, яке потребує вибору – «або-або», тоді як у дійсності є й інші можливості);
- 6) лестоці;
- 7) «виведення із себе»;
- 8) жарту-висміювання, перехід на «особистості»;
- 9) передбачення жахливих наслідків вашої незгоди;

5.4. Супротив: причини та способи подолання.

Нерідко наш партнер з перемовин настійливо супротивиться нашим пропозиціям, не погоджується з нашими доказами. Інколи нам може здаватися, що він навіть не бачить власної користі. Не варто надіятися, що досить просто «натиснути», й проблема зникне. На супротив партнера варто звертати спеціальну увагу та прикладати зусилля до його подолання (а не пригніченню).

Якщо співрозмовник настійливо супротивиться, подумайте, що спонукає його не погоджуватися з вами. Причини супротиву вашого опонента можуть бути різноманітними.

Супротив не завжди раціональний. Він може залежати від рівня стурбованості. У ньому може проявлятися потреба партнера захистити себе від неприємних переживань, тривожності, від можливої поразки. Людина може відкидати нову інформацію, оскільки їй здається, що вона представляє для неї небезпеку. Багато заперечень виявляються лише маскою та можуть прикривати, наприклад, нерішучість.

Існує так званий *супротив-перенос*. Опонент може переносити на вас когось із його минулого, з ким він не хоче й не може погодитись. Це одна з найбільш складних ситуацій. Якщо вам не вдасться відокремитись від цього

«привиду», то можливо, вам доведеться вийти з процесу перемовин і надати можливість продовжити обговорення своєму колезі.

Супротив партнера може бути результатом вашого перенесення на нього когось із ваших значущих у минулому людей і, відповідно, вашої провокуючої поведінки. Інколи супротив опонента може бути й уявним.

Супротив не завжди проявляється в прямій словесній протидії. Можливий і прихований супротив, який проявляється в такому вигляді як, наприклад відхід від прямих відповідей; мовчання; запізненні чи пропусканні зустрічі; забудькуватості, незрозумілості й т.п. Якщо ви зустрічаєтеся з подібними реакціями, варто дослідити, чи випадково вони виникли, або їх можна віднести до явища, що називається в психотерапії «пасивна агресія». Може існувати також якась прихована ціль, яка спонукає опонента чинити супротив, неузгодженість очікувань, недовіру до вас й інше.

Найбільш типові причини супротиву:

1) захист від нового. Співрозмовник або не зрозумів аргументів, або ж просто чинить супротив новій інформації, яка потребує розумових зусиль і зміни власної думки;

2) спортивна позиція. Співрозмовник схильний до суперництва та хоче перевірити ваші здібності, досвід і т. п.

3) «роль господаря становища». Незалежно від ваших дій такий співрозмовник вважає, що все залежить від нього, що він миттєво помічає й усуває всі слабкі місця в розмові;

4) інший підхід. У співрозмовника інша думка. Можливо він оперує застарілими відомостями;

5) незгода. Ви недостатньо точно прилаштували аргументи до інтересів та специфіки особи співрозмовника, занадто акцентували на негативних моментах;

6) тактика. Співрозмовник хоче забезпечити собі перевагу, виграти час, отримати додатковий матеріал для суперечки.

Якщо співрозмовник весь час заперечує, тоді доцільно:

1) проаналізувати причини такої поведінки (окрім шести описаних вище, можуть бути й інші);

2) не перечити співрозмовнику відкрито й грубо, не застосовувати висловлювання типу: «Все якраз навпаки!», «Це не має під собою ніякого підґрунтя»;

3) проявляти до співрозмовника повагу. Найбільше заважає успіху демонстрація зневаги, зарозумілості й гордовитості;

4) визнавати правоту партнера, підкреслювати цінне в його зауваженнях: «Це цікава думка, я, чесно кажучи, випустив її!»);

5) уникати оцінок типу: «Був би я на вашому місці...», «Я особисто думаю...». Це особливо важливо у випадку, якщо співрозмовник не очікує поради та не вважає вас визнаним спеціалістом з даного питання;

6) відповідати максимально, стисло, по-діловому. В розтягнутих відповідях легше помітити невпевненість;

7) не парирувати кожне заперечення. Якщо ми будемо робити це часто, майже не задумуючись, у співрозмовника виникне відчуття нашої демонстрації своєї зверхності й бажання у вдалий момент боляче «вдарити» нас. Краще показати, що й вам не чужі людські слабкості, не спішити відповідати. Деякі заперечення, особливо на початку бесіди, які не є принциповими, не торкаються сутності справи, краще взагалі проігнорувати.

Не починайте з того, щоб заперечувати чи переконувати партнера, доказуючи, що він неправий. Замість цього попросіть його уточнити висловлене ним, дати вам додаткову інформацію. Постарайтеся віднайти точки згоди, а не відмінностей. Виявіть своє сприйняття почуттів клієнта. Не самостверджуйтеся за рахунок партнера. Навіть вказуючи на слабкі місця в його роздумах, робіть це тактовно. Не тисніть на партнера, уникайте погроз, щоб не збуджувати його оборонну позицію. Постарайтеся проігнорувати його думками й почуттями, зрощуйте довіру до себе.

6. Прийняття рішення.

Для того щоб рішення дійсно згодом виконувалося всіма учасниками перемовин, важливо, щоб кожен з них відчував, що це його власне рішення. Для цього потрібно, щоб сторони відчували рівноправність на висловлювання й обговорення варіантів, увагу й повагу до своєї думки, відсутність тиску на них. Їм необхідно мати можливість серйозно та самостійно обдумати переваги, недоліки й наслідки прийняття цього рішення. Вони повинні вірити, що рішення котре приймається – найкраще з можливих у даних умовах.

Прийняття життєздатного й реалістичного рішення можуть завадити багато причин. Розглянемо найбільш типові з них.

1. *Очікування, що партнер буде поводитись так само, як зазвичай поводять себе інші.* Наприклад, один чоловік щиро вважав, що «всі жінки однакові, в них лише різні імена». Він безсумнівно, виходив із власного досвіду, оскільки був одружений кілька разів, але не зміг ужитися ні з одною з дружин.

2. *Реалізація власних ідей і намірів без уваги на відповіді партнера; нав'язування своєї думки в суперечці з опонентом.* Наприклад, ваш партнер може погодитись, щоб просто відчепитися, або постарается так виконати прийняте рішення, щоб воно провалилося, і тим самим доказати вашу непраоту (інколи навіть не усвідомлено).

3. *Уявлення, що є тільки один спосіб, щоб щось зробити правильно.* Подібний підхід не виправдано збіднює та звужує вибір, прийняте рішення може опинитися набагато менш вигідним, чим можливо, й ваш партнер буде відчувати спокусу не наслідувати йому. Наприклад, якщо батьки дозволяють дівчині-підлітку піти на дискотеку тільки в тому вбранні, яке вони вважають «прийнятним», то вона швидше за все, переодягнеться в своєї подружки в те, що прийнятне для неї.

4. *Пропускання негативної реакції партнера.* Багато людей у перший момент автоматично відповідають відмовою на пропозицію просто з почуття

протириччя. Якщо погодитись з ними, то часто вони «передумують» і йдуть назустріч. Ефективно також запропонувати щось «від супротиву». Наприклад, під час перемовин оптовий покупець натикався на постійний супротив з боку продавця. Однак, коли покупець сказав: «Я бачу, що ви не хочете продавати свою продукцію, чи не так? Ми, ймовірно, не зможемо домовитися про поставки». Той відповів: «Ні, чому ж» – і вони швидко домовились.

5. *Ігнорування вербальної інформації від партнера чи стереотипне розуміння цих сигналів без врахування ситуації й індивідуальних особливостей клієнта, а також відправлення нечітких і суперечливих сигналів партнерові зі свого боку.* Це може привести вас до ілюзії, що партнер з вами згоден, а також створити у вас або в нього невпевненість у щирості та послідовності співрозмовника. Наприклад, якщо ваш партнер говорить «так», а при цьому дивиться в сторону і похитує головою з боку в бік, у вас є привід засумніватися в надійності цього висловлювання.

6. *Очікування, що партнер вкладає в слова той же зміст, що й ви.* Нечіткі формулювання, відмінності в інтерпретації в розумінні кількості, термінів, виду зобов'язань і так далі, є причиною великої кількості провалених угод. Наприклад, якщо ваш партнер обіцяє повернути борг «при першій нагоді», непогано б уточнити, що він розуміє під «боргом» і «можливістю», та кому він збирається його повернути. Інколи, чоловіки не доносять до дружин повернуті гроші (та навпаки).

7. *Переконання, що є люди, з якими «кашу не заварити» – навішування ярликів.* Це приводить нас до перекладання відповідальності за невдачу на партнера й відмови від власних зусиль у більшості цілком вирішуваних ситуацій. Крім того, це апріорі порушує контакт з партнером. Наприклад, думка адміністрації, що «чим менше колектив знає, тим спокійніше», призвела до виникнення чуток про крадіжку грошей, отриманих за контракт з іноземною фірмою, та страйку.

7. Завершення перемовин і культурні відмінності в перемовному процесі.

Вміння відчутти правильний момент для закінчення обговорення та завершення перемовин дуже важливе. Його необхідно розвивати спеціально.

Найбільш вдалим для завершення перемовин можуть бути наступні ситуації:

- а) уже вироблене прийнятне вирішення проблеми;
- б) досягнуті всі цілі перемовин;
- в) протилежна сторона відверто готова закінчити перемовини;
- г) розглянуті всі реальні варіанти вирішення;
- г) у вас є краща альтернативна можливість для вирішення даної проблеми.

Якщо перемовини пройшли успішно, вам вдалося спільно знайти реалістичне вирішення проблеми, що задовільняє й вас, і партнера, чи домовитися про наступні дії, то сприятливе (схвальне) закінчення

спілкування закріпить ваш успіх. Якщо результат даної стадії перемовин не настільки оптимістичний, то воно допоможе загладити шорсткості й усунути загострення відносин, яке призводить до неприємних наслідків.

Важливо уникнути докорів і висловлювань претензій із приводу неконструктивної поведінки вашого партнера.

Можливо, у вас немає ні часу, ні можливості на довгий церемоніал прощання та, власне, інколи в ньому й немає потреби. Але навіть у такій ситуації важливо не дати відчутти партнерові його непотрібність і покинутість із вашої уваги ще до його відходу з перемовин. Інакше він може залишитися незадоволеним і роздратованим, навіть якщо отримав те, навіщо, власне, приходив.

Незаклучення поганої, шкідливої для вас угоди можна вважати не меншим успіхом, ніж укладення вдалої домовленості. Не варто намагатися досягнути до укладення хоч якоїсь угоди перемовини, які цього не вартують. Але й і в цьому випадку корисно намагатись завершити спілкування на хорошому рівні контакту, на позитивній оптимістичній ноті, висловити вдячність і задоволення з приводу спільно проведеної роботи й побажання успішного вирішення даної та майбутніх проблем.

Якщо це не остання зустріч, важливо чітко домовитися про наступну, обговорити завдання, котрі необхідно виконати за цей час, побажати успіху в здійсненні цих планів і висловити надію на плідну співпрацю. На все це потрібно одну-дві хвилини, а партнер піде з почуттям задоволення та вдячності.

У багатьох організаціях існує традиція так чи інакше відсвяткувати успішне завершення перемовин, що задає хорошого настрою на майбутні контакти. Не варто обдурювати очікувань вашого партнера.

В організації процесу перемовин необхідно враховувати національно-культурні звичаї і традиції.

Відомо, наприклад, що в багатьох східних народів правила пристойності вимагають досить довгої попередньої бесіди, в якій партнери висловлюють свою повагу один до одного, перш ніж підступити безпосередньо до теми перемовин.

В індуських й арабських традиціях невічливо розпочинати перемовини без взаємних поклонів один одному.

У Латинській Америці непристойно вести перемовини між чоловіком і жінкою наодинці.

На перемовинах з японцями слід пам'ятати, що вони уникають говорити слово «ні». Навіть відмовляючись від другої чашки чаю, японець замість «дякую вам, ні» вживає висловлювання, яке дослівно означає: «мені вже й так чудово». Зворотньою стороною настійливого ухиляння від прямої відмови є те, що японське хай («так») зовсім не означає згоду. Заради чемності японець жертвує точністю та виразністю висловлення своїх справжніх думок і намірів. Це може дати привід співрозмовнику-європейцю запідозрити його в підступності й нечесності. Однак у дійсності він просто дотримується норм ввічливості, що прийняті в японській культурі.

Дослідження особливостей перебігу процесу перемовин між представниками різних культур виявили деяку *специфіку поведінки російських перемовників*, що тягнеться ще з радянських часів. Так, росіяни на ділових перемовинах:

а) слабо орієнтувалися в цілях зустрічі, розглядали проблеми або дуже абстрактно, або надмірно зосереджувались на деталях;

б) не бачили альтернатив у вирішенні проблем, не співставляли різні варіанти вирішення;

в) приймали незрозумілі «теоретичні» рішення, які не обов'язково були орієнтовані на виконання;

г) намагались до миттєвої користі, проявляючи повільність і слабку зацікавленість у визначенні більш віддалених перспектив;

г) були недосить ініціативні, проявляли схильність уникати відповідальність, звальювати рішення «наверх»;

д) вважали за краще не говорити про конфлікти відкрито;

ж) жорстко наполягали на своїх позиціях, важко йшли на поступки.

У свою чергу російські перемовники «вважали», що їх іноземні партнери:

а) були схильні їх принижувати, нав'язуючи свій спосіб думати й діяти;

б) не дивилися на росіян як на повноправних партнерів, не давали їм достатньо повноважень і відповідальності;

в) були налаштовані дуже прагматично, орієнтовані тільки на користь;

г) не думали про соціальні цілі.

Тема 9. Перемовини в конфліктних ситуаціях.

1. *Стилі перемовного процесу.*
2. *Жорсткий стиль.*
3. *М'який стиль перемовин.*
4. *Торговий стиль перемовин.*
5. *Співробітницький стиль перемовин.*
6. *Організація перемовин.*

1. Стилі перемовного процесу.

Перемовини в конфліктній ситуації – це особливий приватний випадок перемовин. Тому все, що було висловлено в попередній темі про теорію, мистецтво перемовин, стосується й перемовин у конфліктній ситуації. Але в умовах конфлікту проводити перемовини складніше, ніж в обстановці нормальних, неконфліктних відносин. Тут доводиться мати справу з партнером, який займає протилежні вашим позиціям з предмету перемовин і тому налаштований на супротив.

До перемовин необхідно завчасно підготуватися. Необхідно, перш за все, скласти для себе досить чітке уявлення, по-перше, про те, що хочете й на що можете розраховувати ви, та, по-друге, що хоче й на що може розраховувати ваш опонент.

Часто буває, що конфліктанти самі погано знають, що вони, власне, бажають і чи можливо в принципі здійснити бажане, хоча їм здається, що тут усе зрозуміло та задумовуватися нічого. А нерозуміння задумів і намірів свого супротивника зустрічається ще частіше.

Залежно від того, як ви визначите ваші, а також і наміри вашого опонента й оціните можливості їх здійснення, ви можете вибрати найбільш підходящий для вас стиль ведення перемовин. Спираючись на схему Томаса-Кіллена, де описуються різноманітні стратегії поведінки людей у конфлікті, можна виділити **чотири основні стилі ведення перемовин у конфліктних ситуаціях**.

1. Жорсткий стиль. Відповідає стратегії суперництва. Ведучи перемовини в цьому стилі, ви непорушно настоюєте на своїх вимогах. Не йдете на поступки, добиваєтеся перемоги, роблячи тиск на опонента й не проявляючи ніякої турботи про задоволення його інтересів. Результат, на який ви розраховуєте, виражається формулою «виграш – програш» (тобто ваш виграш і його програш. Головна небезпека такого стилю перемовин у тому, що якщо опонент буде притримуватися його ж, то результат, швидше за все, буде виражатися іншою формулою: «програш – програш» (тобто й ви, й ваш опонент опинитесь в програвші: взаємоприйнятний вихід із конфлікту не буде знайдено).

2. М'який стиль. Відповідає стратегії пристосування. Цей стиль ведення перемовин передбачає, що налаштування добрих відносин з опонентом для вас важливіше, ніж відстоювання зайнятої вами позиції в конфлікті. Ви проявляєте поступливість, йдете назустріч бажанням опонента.

Результат перемовин у цьому стилі може бути представлений формулою «програш – виграш». Але якщо ваш опонент, зі свого боку також вибере цей стиль перемовин, то він на ваші поступки відповість своїми, та в результаті може вийти «виграш – виграш».

3. Торговельний стиль. Цей стиль відповідає стратегії компромісу. Ви намагаєтеся в перемовинах добитися вигідного для вас результату, зробивши при цьому мінімум поступок опоненту, необхідних для того, щоб він погодився задовільнити ваші головні вимоги. При перемовинах у торговельному стилі ви повинні йти назустріч інтересам партнера, «виторговуючи» в нього на заміну поступки на вашу користь. Результат таких перемовин може бути різноманітним: «виграш – програш», якщо ви зумієте настояти на своєму та змусити опонента погодитись на не зовсім вигідні для нього умови; «програш – виграш», якщо не зможе зробити він; «виграш – виграш», якщо угода виявиться взаємовигідною; і, на останок «програш – програш», якщо після укладання угоди виявиться, що вона принесла шкоди й вам, і вашому опоненту.

4. Співробітницький стиль. Цей стиль перемовин відповідає стратегії співробітництва. При проведенні перемовин у такому стилі ви ставите своєю метою в максимальному ступені задовільнити як свої власні інтереси, так і інтереси опонента. Оскільки ви проявляєте турботу про його інтереси, настільки можна надіятись, що він підтримає ваші зусилля віднайти взаємовигідне вирішення суперечки. Результат на який ви розраховуєте, – «виграш – виграш». Якщо ви проявите достатнє мистецтво ведення перемовин, вмиле володіння методикою перемовного процесу в даному стилі й необхідна спритність і винахідливість, то ймовірність досягнення такого результату дуже висока.

Схема Томаса-Кіллена передбачає ще одну стратегію поведінки в конфлікті – уникнення. Однак нема сенсу розглядати відповідний цій стратегії стиль ведення перемовин, оскільки людина, яка притримується такої стратегії зазвичай, ухиляється як від втягнення в конфлікт, так і від перемовин з його вирішення.

Конфліктологами розроблені спеціальні методики для кожного з перерахованих чотирьох перемовних стилів. Визначивши стиль, в якому ви збираєтесь вести перемовини, доцільно, з врахуванням позицій, намірів і поведінки опонента, використовувати відповідні цьому стилю методичні засоби та прийоми.

Далі розглянемо методики, які дозволяють ефективно діяти у вказаних перемовних стилях. Розуміється, що на практиці різноманітні перемовні стилі та методики можуть застосовуватись як окремо, так і в різних поєднаннях.

2. Жорсткий стиль.

Перемовини в жорсткому стилі, незалежно від їх результату, зазвичай, аж ніяк не покращують відносин з опонентом. Якщо ви в них доб'єтесь вирішення конфлікту на свою користь, його ворожість до вас можна вважати

гарантованою (якщо її не було, вона виникне, а якщо й до того була – то значно посилиться).

Ще гірше, якщо ви не досягнете свого. Тоді до ворожості в опонента майже напевно додасться ще й почуття зверхності, а може бути, і зневаги до вас. Це суттєво зменшить ваші шанси на те, що при наступних перемовинах вам вдасться здійснити підхід «виграш – програш» і що взагалі коли-небудь конфлікт вирішиться добре для вас (хіба що ви знайдете якісь додаткові ресурси впливу на опонента). А якщо й ваш опонент також взяв на озброєння жорсткий стиль і перемовини в результаті зайшли у глухий кут, то ви будете «дзеркально» відчувати до нього ті ж почуття, що й він до вас. Тут навряд чи вдасться уникнути найгірших деструктивних наслідків конфлікту.

Жорсткий стиль – небезпечний стиль. Відносно цього стилю можна сказати: «Не впевнений – не застосовуй!». Вести перемовини в жорсткому стилі варто лише в тому випадку, коли, по-перше, ви не зацікавлені в налагодженні добрих стосунків з опонентом, а маєте за мету лише настояти на задоволенні ваших вимог зі спірних питань і, по-друге, впевнені, що в балансі сил ви маєте явну перевагу над опонентом. Є й деякі інші ситуації, в яких виправдане застосування жорсткого стилю в перемовинах. Наприклад, коли ви керуєте колективом і знаєте, що потрібно зробити, тоді як ваші співробітники не знають становище справ або недостатньо компетентні, щоб його зрозуміти, та налаштовані проти вас, а обставини не дозволяють дати їм необхідну інформацію чи не залишають часу для розв'язання й обговорення.

При відсутності цих умов краще до даного стилю не звертатися. Правда, якщо ви знаходитесь в екстремальній ситуації та відчуваєте, що вам уже нічого втрачати й що у вас нема іншого вибору, то, може бути, нічого не залишається, окрім як пуститися в жорсткі перемовини. Але це – ризиковане рішення, та слід усвідомити, що вірогідність програшу тут велика.

Зміст техніки жорсткого перемовного стилю зводиться, в основному, до різноманітних прийомів демонстрації своєї сили. Ця сила може бути реальною чи лише вдаваною, але важливо тільки те, щоб опонент її визнавав. Якщо він упевнений, що силові дії можуть бути та будуть учинені, необхідність у реальних діях відпадає (Каррас Ч.Л. Искусство ведения переговоров).

Існує дві основні тактики ведення перемовин у жорсткому стилі: 1) ультимативна тактика і 2) тактика витискання поступок.

2.1. Ультимативна тактика жорсткого стилю.

Сутність і умови застосування. Опоненту на самому початку перемовного процесу висувається ультиматум, тобто в категоричній, яка не допускає ніяких заперечень, формі вказується, що йому належить зробити, із погрозою застосувати заходи впливу у випадку відмови. Зазвичай при цьому домовляються ще про термін, протягом якого на ультиматум повинна бути дана остаточна відповідь. Розрахунок робиться на те, що супротивник, усвідомлюючи небезпеку загрози, виконає висунуті вимоги.

Ультимативна тактика добра тим, що скорочує процес перемовин і дає можливість вирішити конфлікт «одним махом». Але надіятись на таке

швидко закінчення можна лише при умові, що погроза зробить потрібне враження на супротивника. Якщо він нею знехтує, то доведеться постати перед вибором; або ж здійснити погрозу, або ж відступити. Відступ буде означати, що ультимативна тактика не спрацювала. Тому, перед тим як застосувати її, потрібно продумати два питання:

1) Наскільки великі шанси на те, що ваш супротивник зреагує на погрозу та виконає заявлені в ультиматумі вимоги, так що здійснювати погрозу не знадобиться?

2) Якщо залякати супротивника не вдається, чи є дійсно у вашому розпорядженні достатньо грізні заходи впливу, чи наважитесь ви запустити їх у дію та чи не буде це для вас надто великою ціною виходу з конфлікту?

Можливо, що до вступу в перемовини слід попередньо зробити певні дії, щоб створити умови за яких супротивник буде більше сприйнятливим до вашого ультиматуму.

Спеціальні прийоми. Залежно від обставин можуть бути використані різноманітні прийоми, котрі посилюють вплив ультиматуму на супротивника.

1. Розрахована затримка. Перемовини відкладаються до того часу, поки загострення конфлікту не дійде до такого ступеня, що супротивник опиниться в дуже не вигідному становищі. Саме в цей момент йому й висувається ультиматум. Наприклад, перемовини між профспілковим комітетом та адміністрацією відтягуються, а між тим відбувається підготовка до страйку. І, коли до оголошеного моменту початку страйку залишається вже буквально лічені години, профспілкові лідери пропонують адміністрації почати перемовини й висувають перед нею ультиматум – у розрахунку, що створена передгрозова атмосфера зробить її більш поступливою.

2. Вибір із двох бід. Цей прийом дозволяє дещо пом'якшити становище супротивника та створити в нього хоча б видимість того, що він має якусь ініціативу в розв'язуванні конфлікту, а не просто змушений погодитися з однозначно визначеним вами рішенням. Цей прийом полягає в тому, що ви накреслюєте два чи більше варіанти завершення конфлікту, які для вас приблизно однаково добрі, та пропонуєте в ультимативній формі вашому супротивнику вибрати один із них. Це дає йому можливість до певної міри «врятувати обличчя», навіть якщо він розуміє, що наданий йому вибір у дійсності фіктивний.

3. Тактика «затвору». Її сутність полягає в тому, щоб дати зрозуміти супротивнику, що ви знаходитесь в безвихідній ситуації, яка просто не дає вам можливості змінити свою позицію («у мене нема вибору»). Звернення до цього прийому передбачає, що ви не просто голосливо стверджуєте, що знаходитесь в такій ситуації, але й надає вашому супротивнику інформацію, яка підтверджує ваші слова. Інколи спеціально організують «витік інформації», яка повинна дійти до супротивника.

Дивовижність цього прийому полягає в тому, що ви посилюєте свою позицію в конфлікті шляхом послаблення вашого контролю над ситуацією.

Ультиматум як спосіб переходу до насилля. Ультиматум може висуватись не тільки з метою проведення перемовин, але й для того, щоб їх уникати (чи перервати, якщо вони вже розпочалися) та братися до силового вирішення конфлікту. В цьому випадку ультиматум цілеспрямовано будується так, щоб супротивник його відкинув: до нього включаються свідомо неприйнятні для супротивника, вимоги, йому надається образлива форма. Відмова супротивника підкоритися цим вимогам використовується як виправдання переходу до насилля над ним.

2.2. Тактика витискання поступок.

На відміну від ультимативної, ця тактика полягає в тому, щоб не відразу, із самого початку перемовин ставити опоненту всі свої вимоги, а висувати їх по ходу перемовин послідовно, одну за іншою. Спочатку формулюють найбільш прийнятні для нього вимоги й добиваються, щоб вони були від нього добиваються, щоб вони були прийняті. Потім у міру того як опонент іде на поступки, від нього добиваються подальших і все більших «жертвопринесень». Послідовність висування вимог будується із врахуванням того, яка реакція опонента на кожен з них і які способи переконання чи примусу будуть у кожному випадку найбільш ефективні. Наприклад, прем'єр-міністр Мальти використовував тактику витискання поступок на перемовинах із Великою Британією в 1971 році з приводу англійських військових баз на цьому острові. Кожен раз, коли англійці думали, що угода вже досягнута, він говорив: «Так, згоден, але є ще одна маленька проблема». І маленька проблема, виявляється, складається то з 10 млн. фунтів стерлінгів готівкою, то в гарантіях зайнятості робітників на базі з пожиттєвим контрактом, то ще в чомусь (Фишер Р., Юри У. *Путь к согласию, или переговоры без поражения*).

При застосуванні тактики витискання поступок використовуються різноманітні засоби *позиційного та психологічного тиску* на опонента, котрі послаблюють його волю до супротиву.

Позиційний тиск полягає в створенні умов, які змушують опонента йти на поступки, щоб досягнути хоча б якогось корисного для нього результату. Існує кілька типових прикладів позиційного тиску:

- *«Зачинені двері»* – відмова від вступу до перемовин. Цей перший символічний знак позиційного тиску: він демонструє, що в перемовинах потреба є лише в супротивника, та одночасно заставляти останнього зайняти становище «прохача», який змушений «випрошувати», щоб із ним хоча б поговорили.

- *«Пропускний режим»*. Висувається вимога попередньої поступки як умови для подальшого продовження перемовин. Така вимога може бути висунута як на самому початку перемовин, так і на будь якій їх стадії. Поступка з боку супротивника відіграє роль пропуску, котрий дозволяє йому пройти до наступного етапу процесу перемовин.

- *«Візування»*. Коли вже досягнута згода з якогось питання, раптом робиться заява, що пропозиція опонента «виходить за межі наших повноважень» і потребує узгодження з вищими інстанціями. Робиться 130

перерва, після чого виявляється, що вищі інстанції готові візувати прийняття цієї пропозиції тільки при внесенні до неї певних поправок.

- *«Зовнішня небезпека»*. За цього прийому демонструється готовність прийняти якусь пропозицію опонента, але при цьому робиться попередження про те, що виконати його не вдасться через втручання певних сторонніх сил. Опоненту надається вибір: або самому зняти свою пропозицію, або визнати допустимість її невиконання через обставини, котрі не залежать від сторін, які домовляються.

Психологічний тиск спрямований на те, щоб послабити волю та опірність опонента, викликати в нього підсвідоме бажання швидше закінчити перемовини, навіть ціною більших поступок, ніж він пропонував спочатку. Для цього використовуються певні викрутаси:

1. *Приниження опонента*. Це може відбуватися в різних формах:

а) особисті напади («дурак», «говорите дурниці», «бачу, що нічого не розумієтесь в цій справі», «важко домовитися з таким ідіотом»);

б) повчальні вказівки («не потрібно нервувати», «не користуйтеся чутками», «думайте швидше», «ніж вертіти олівець у руках, краще б записали, бо забудете»);

в) зауваження про зовнішній вигляд, одяг і т.п. («схоже що ви не спали вночі?», «у вас якийсь пожмаканий вигляд», «що ж ви тут так наслідили своїми брудними черевиками»);

г) ігнорування (опонента ніби не помічають – його змушують чекати, переривають розмову з ним для телефонних дзвінків, або спілкування з іншими людьми, на його запитання та зауваження не реагують).

2. *Перекручування загальноприйнятих норм контакту*: («Ви виходите?», «А вам що до того?», «Так, мені треба вийти!», «А мені що до того?», «Ану, пропустіть, будь ласка», «А це вже інша справа?»).

3. *Заплутування опонента туманними та малозрозумілими роздумами*, котрі ставлять його в глухий кут; не знаючи, чим на них відповісти, та не бажаючи виглядати нездарою, він часто також висловлює щось незрозуміле («М-да...Загалом, звичайно, частково так...»). А це в майбутньому дозволяє послатися на те, що він уже погодився з деякою пропозицією.

4. *«Читання в серцях»*. Цей викрутас полягає в тому, що словам опонента приписується таємний зміст і «викриваються» дійсні мотиви, які змушують його висловлювати їх. Таким способом його можна звинувачувати в різних поганих намірах і змусити його виправдовуватися в тому, що в нього їх нема. Вправний любитель «читати в серцях» може при бажанні відшукати в серці опонента все, що завгодно, та зробити будь-які підступні й 131 безвідповідальні натяки. А заперечити ці звинувачення й натяки важко. Наприклад, говориться: «Ви настоюєте на цьому тільки тому, що боїтеся керівника»; «Ви самі розумієте, що це неправильно, лише не хочете визнати своєї помилки»; «Ви це стверджуєте через заздрощі»; «Ви ж у дійсності думаете інакше»; «Ви у дійсності просто бажаєте зірвати перемовини» і т.п.

Також можлива й інша форма «читання в серцях», коли доводиться відшукувати мотив, за яким опонент не говорить чогось. Наприклад, чому

він не висловив «патріотичного захоплення»? Очевидно він не патріот. «Ви промовчали тому, що відчуваєте свою провину»; «Ви нічого мені не сказали про це спеціально, щоб виставити мене в дурному вигляді» і т.п.

5. *Штучне затягування перемовин* відбувається шляхом відведення дискусії в бік від справи, довготривалого обговорення явних речей, чіпляння до дрібниць важкого мовчання та ін.

6. *Викрутаса «останньої вимоги»* відбувається, коли перемовини вже майже закінчені, в останній момент висувається ще одна вимога. Змученому опоненту, що вже потішався кінцем важких перемовин, зазвичай важко відмовитися від досягнутих результатів, які вартували йому багатьох зусиль, і це змушує його погодитися навіть із тим, що раніше він би категорично відкинув.

2.3. Протидія тактиці жорстокого стилю.

Проводити перемовини в жорстокому стилі, зазвичай, у значній мірі пов'язано з маніпуляціями. В умовах конфлікту одна зі сторін, яка володіє перевагою в силі, нерідко звертається до жорстокого стилю, щоб безсоромно маніпулювати іншою стороною. Щоб не стати беззахисною жертвою таких маніпуляцій, потрібно вміти розпізнавати прийоми, котрі застосовуються проти вас, і протистояти їм.

2.3.1. *Техніка «тримати удар»*. Найголовніше в протидії жорстокому стилю – не піддаватися страху перед силою позиції вашого супротивника. По-перше, слід мати на увазі, що від загрози застосування сили до її дійсного застосування величезна дистанція. Далеко не завжди ваш супротивник готовий перейти від погроз до дій. Часто це для нього самого може обійтися занадто дорого – тому він і йде на перемовини! По-друге, корисно пам'ятати, що сила позиції на перемовинах відносна та в значній мірі є станом душі. Навіть тоді, коли ви не володієте достатнім рівнем формальної влади та сили, порівняно з вашими опонентами, нема підстав вважати, що від вас нічого не залежить.

Часто учасник перемовин, який володіє менш високим статусом, гіршим матеріальним становищем або який програє за іншими відносно об'єктивними показниками, припускає, що його шанси досягти успіху мізерні та завчасно налаштовується на невдачу. Однак об'єктивна слабкість позиції зовсім не обов'язково тягне за собою поразку. Навіть у сучасних жорстких, несентиментальних умовах дуже суттєву роль відіграють суб'єктивні фактори.

І в політиці, і в бізнесі, і в міжнародних, і в сімейних ускладненнях люди часто переоцінюють силу своїх опонентів і недооцінюють власні можливості. Зазвичай, ви набагато більш здатні досягти своєї мети, ніж вам здається, та для цього є багато можливостей.

2.3.2. *Техніка нейтралізації маніпулятивних прийомів і викрутасів*. Загальне правило тут таке: переконавшись у факті застосування маніпулятивного прийому чи викрутаси, дати зрозуміти своєму опоненту, що вигоди це йому не принесе. Безперечно, в кожному конкретному випадку

потрібно знайти найбільш прийнятний до даного випадку спосіб дії з наведеного правила.

Так, якщо ви зрозуміли, що опонент «зачиняє двері» для перемовин або удається до їх розрахованої затримки, то можна довести до його вдома (прямо чи через третіх осіб), що ви використовуєте час, який є перед початком або відновленням перемовин, для реалізації ваших альтернативних можливостей: наприклад, прийняття певних заходів без його згоди, залучення нових сил для вирішення конфлікту, вступу в перемовини зі спірного питання з іншими особами. Таким же чином можна зробити при штучному затягуванні перемовин опонентом.

Якщо вам надається «вибір із двох бід», потрібно проаналізувати його та вказати інші варіанти, окрім запропонованих: при цьому можна поставити на обговорення питання про принципи вибору можливих альтернатив.

Прийом «затвора» можна присікти, використовуючи те, що він розрахований на ваше знання про стан справ опонента, який застосовує його. Не даючи відомостей опоненту про ваше знання його становища, ви суттєво підвищуєте для нього ризик подібних дій, змушуючи його бути обережнішим і залишити собі певні шляхи для відступу.

Прийом «пропускний режим» доцільно відкрито зафіксувати й обговорити з опонентом. Для того щоб продемонструвати йому неприйнятність цього прийому, можна використовувати контрприйом – вибрати який-небудь неіснуючий пункт і настійливо відстоювати його, не допускаючи подальшого руху перемовин. Це, з одного боку, дасть вам можливість перевірити витримку опонента та ступінь можливості схилити його до поступок, а з іншого – знявши через певний час вашу вимогу, ви отримуете право вимагати, щоби й він поступав так само та не висував вимог, які потрібно сприймати без обговорення в якості умов подальшого продовження перемовин.

Нейтралізувати прийом «візування» неважко, якщо із самого початку в'яснити повноваження опонента. Коли він все ж таки перериває перемовини для узгодження якогось пункту договору зі своїм керівництвом, його слід попередити, що у випадку внесення змін у цей пункт ви обидва повинні мати право перегляду всіх раніше узгоджених рішень і внесення до них поправок.

На психологічні викрутаси зазвичай найкраще реагувати прямою вказівкою про їх недопустимість. Із приводу заплутаних роздумів опонента доцільно, не соромлячись, просити роз'яснень. Спроби «читання в серцях», зазвичай, не варто спростовувати: це змушує вас стати в позицію звинуваченого, який виправдовується, та до того ж відводить перемовини в сторону від їх мети. Достатньо тільки вказати на бездоказовість таких спроб і повернути опонента до обговорення проблем, які складають тему перемовин.

Викрутаса «останньої вимоги» повинна бути зустрінута серйозно. Цю вимогу потрібно або рішуче відкинути, або ґрунтовно обговорити, чому вона висунута в останній момент і як прийняття момент і як прийняття її може вплинути на раніше прийняті угоди.

2.3.3. Техніка перетворення натиску супротивника на вас проти нього самого («айкідо»).

Реагувати на «жорсткість» перемовного стилю супротивника відповідною «жорсткістю» зазвичай не варто: це найчастіше заводить перемовини в глухий кут. Краще спробувати спрямувати енергію його натиску на нього самого. Це нерідко вдається зробити, наприклад, при допомозі «психологічного айкідо».

Техніка східного бойового мистецтва айкідо – не ставити жорсткого захисту, а, м'яко відступаючи під натиском супротивника, амортизувати цей натиск і обернути його енергію проти самого нападника. Наприклад, коли супротивник наносить вам удар кулаком, підкласти долоню, і схопивши кулак, потягнути його далі в напрямку удару: чим більше енергії вклав супротивник в удар, тим більша ймовірність, що він за інерцією спрямовується слідом за кулаком і розтягнеться на землі біля ваших ніг.

Як стверджує вчений М.Литвак у праці «Психологічне айкідо», така технологія застосовується й у сфері психологічної боротьби. «Психологічне айкідо» стає дуже ефективним засобом відбивання атаки супротивника в умовах конфліктної взаємодії. Наприклад, ідею «психологічного айкідо» успішно проводив у життя бравий солдат Швейк:

«← Швейк, ви ідіот!

– Так точно! Насмілюся докласти, пане полковнику, ідіот».

Ця техніка інколи непогано спрацьовує і в переповнених автобусах:

Жінка (галасує): Чи, довго ви будете тут копирсатися?!

Чоловік (привітно посміхаючись): Довго...

Жінка: Та ви мені так на голову можете...

Чоловік: Можу.

Жінка: Але це ж смішно!

Чоловік: Так, дуже смішно. (Загальний регіт).

Звертаючись до жорсткого стилю й демонструючи на перемовинах силу своєї позиції, ваш супротивник обов'язково так чи інакше розкривається, показує свої карти. Здійснюючи на вас тиск, він неминуче підпадає під владу «психологічної інерції», яка робить його поведінку недостатньо гнучкою, брутальною, прямолінійною.

Якщо не втрачати холонокровності, спокою та уважно продумувати можливі наслідки опонентових пропозицій і прийомів нав'язування їх вам, то часом можна виявити різні шляхи для того, щоб шляхом «психологічного айкідо» впливати на його позицію в перемовинах.

Чим енергійніше ваш супротивник настоює на чомусь, тим важче йому буде заперечити проти санкцій за порушення ним своїх обіцянок. Наприклад, квартирант заключає договори про продовження свого терміну проживання у вашій квартирі ще певний час. Однак ви не впевнені, що він з'їде точно у вказаний термін. Квартирант обурений вашою недовірою: «Хіба вам недостатньо того, що в нашому договорі вказана дата закінчення терміну його дії?» Тоді ви можете сказати йому: «Справа не в довірі чи недовірі. Якщо ви так обурені моїми сумнівами, ви, очевидно, не станете заперечувати

проти включення в договір пункту, згідно з яким за кожен день вашої затримки в моїй квартирі понад вказаного терміну ви будете сплачувати мені пеню в розмірі, наприклад, половини місячної платні? Адже це вам нічим не загрожує, якщо ви дійсно збираєтеся чесно виконувати умови нашого договору».

2.4. Особливий випадок: перемовини в ситуації гострого конфлікту.

Ситуація гострого конфлікту – це зустріч людей, яка загрожує закінчитися для одного з них (а можливо, й для обох) фізичним насиллям або смертю. У таких ситуаціях перемовини зводяться до «надзорського» впливу на супротивника, в якому вирішальне слово належить кулаку, ножу чи пістолету. В гострому конфлікті справа не обходиться без певних реплік типу: «Гаманець або життя!» Як діяти в ситуації гострого конфлікту, коли нападник веде з вами «перемовини», використовуючи подібну «надзорську» ультимативну тактику?

Безперечно, якщо у вас є можливість протиставити силі нападника власну фізичну силу або силу зброї, ви можете вступити з ним у боротьбу. Якщо ж ви, тверезо оцінивши ваші шанси на супротив, зрозумієте, що вони близькі до нуля, то можна вдатися до втечі.

Єдине, що залишається – це шукати вихід у перемовинах, не дивлячись на всю малоперспективність перемовин під дулом пістолета. Природно, що ви маєте право застосувати тут будь-які засоби, щоб врятувати себе від розправи чи загибелі. Головне – не впадати у відчай. Навіть у найкритичнішій ситуації «можливі варіанти», та слід проявити винахідливість, щоб знайти той, який найбільш підходить із них. Тому розглянемо деякі тактичні засоби, котрі здатні допомогти вийти із ситуації гострого конфлікту.

Тактика «інформаційна пастка» полягає в тому, що першим завданням, яке вам необхідно вирішити, полягає в тому, щоб сформувати сам процес перемовин. Для цього необхідно змусити нападника перейти від пред'явлення вам своїх вимог до вислуховування ваших відповідей. Тобто, потрібно добитися, щоб він вас слухав і відповідав на ваші слова. Це певно вдасться вам заробити, якщо ви дасте йому зрозуміти, що володієте важливою для нього інформацією. Не має значення, чи в дійсності це так. Важливо тільки, щоб нападник повірив, що це так. Тоді у вас з'явиться можливість на крайній момент хоч якось затримати час перемовин, а час у даному випадку є ваш ресурс: може статися, що він спрацює на вас і відбудеться дещо таке, що вас врятує.

Тактика «ласий шматок» полягає у тому, що, можливо, ви зможете запропонувати супротивнику що-небудь таке, що становить для нього більшу зацікавленість, ніж миттєва розправа з вами. Цей «ласий шматок» повинен бути дуже важливим, щоб заради отримання його ваш супротивник вступив з вами в якусь угоду. Така тактика передбачає для кращого підтвердження вашої обіцянки «ласого шматка» певного аргументу, наприклад, ключа від квартири, де лежать гроші, карти «острова Скарбів», яка вказує на місце, де вони закопані.

Інколи – головним чином, у кримінальних конфліктах, зустрічається й інший різновид тактики «ласий шматок»: в якості засобу впливу на супротивника герой використовує загрозу його незворотнього покарання – наприклад, кримінального переслідування чи оприлюднення компрометуючих фактів («огидний шматок»).

Коли вам немає чим зацікавити нападника – нема ні ласого пряника, ні грізного батога, то є ще можливість блефу. Блеф безперечно може бути розкритий. Але інколи й він може зробити певне враження на супротивника.

Тактика «зрив сценарію» може дати гарний ефект не тільки в умовах гострого конфлікту, але й в інших конфліктних ситуаціях. Люди завжди, за виключенням випадків, коли вони знаходяться в несамовитому стані, спочатку створюють сценарій, за яким вони будуть діяти, а вже потім діють. Наприклад, піднімаючи телефонну трубку для дзвінка, тримають у голові приблизний сценарій розмови. Відправляючись на вечірку, в бібліотеку, в музей, завчасно складають якийсь сценарій своєї поведінки там і більш-менш послідовно здійснюють його. Сценарії поведінки зазвичай багатоваріантні, вони можуть бути змальовані в загальних рисах і в подальшому сильно змінюватися залежно від обставин але вони є, хоча людина далеко не завжди навіть помічає, як і коли вони формуються в її голові.

Таким чином, людина, якщо вона не кілер, який здійснює заплановане вбивство, та не збожеволіла від гніву чи від пиятики, просто так без підготовки бити й грабувати не буде. Бешкетник, який підходить до жертви, спочатку звертається до неї з якимись словами. Наприклад, говорить: «Дай запалити!», а якщо при цьому хоче зняти з неї годинник, то спочатку цікавиться, яка година. Або ж щось інше запитає. Може й просто ніби ненароком штовхнути вас, а потім уже бити. Але так чи інакше, спочатку створюється сценарій побиття чи пограбування, а потім уже б'ють або грабують. Бешкетнику потрібно свого клієнта спочатку ввести в роль того, кого б'ють, а себе у роль того, хто б'є, й тільки після цього він розпочинає побиття «клієнта». Крім того, бешкетник перш ніж кинутися на «клієнта», створює для себе привід це зробити, та вводить його в роль жертви, а себе в роль того, хто здійснює справедливе покарання.

Тому, що б ви не відповіли бешкетнику, багатоваріантний сценарій вашого кривдника передбачає приведення цього до одного й того ж знаменника. Ваше завдання – зірвати сценарій. Для цього потрібно, поперше, зрозуміти, який він і, по-друге, не сприйняти запропоновану вам роль, перехопити ініціативу, збити супротивника з пантелику та нав'язати йому власний сценарій.

Це можна зробити багатьма способами. Найпростіше шляхом неочікуваної репліки переключити увагу супротивника на його власну персону. Наприклад:

– Дай запалити!

– А що у вас з оком? (сценарій зірвано! Ваша відповідь до нього ніяк не входить. Це може поставити вашого супротивника в глухий кут).

Отже, ваш шанс у ситуації гострого конфлікту – у миттєвому «прочитанні» сценарію супротивника та миттєвій імпровізації власного варіанту «перемовин». Тактика «зриву сценарію» може бути дуже ефективною, якщо ви зумієте точно зорієнтуватися в ситуації та безпомилково віднайти й здійснити той варіант дій, проти якого супротивник не зможе встояти. Але успіх вам не гарантовано навіть у тому випадку, якщо тактика спрацювала. Краще не випускати з поля зору руки супротивника та бути готовим до активної оборони чи втечі... Не варто втрачати пильності!

3. М'який стиль перемовин.

3.1. Сутність і умови застосування.

Проводячи перемовини в цьому стилі, ви повинні бути готовими відмовитися від якихось своїх позицій. У цьому сенсі ви налаштуєтеся на програш. Але звідсіля не випливає, що ви нічого не виграєте. Ви досягнете виграшу в іншому сенсі: встановлюєте добрі відносини з вашим опонентом. А це означає, що в ході перемовин і після них ви робите його своїм партнером. Якщо він проявить згоду виступати в ролі партнера, та, в свою чергу, також буде відноситися до вас як до партнера, а не як до опонента-супротивника, то в результаті ваш виграш може проявитися і в тому, що він у чомусь допоможе вам.

Однак, тут не можна меркантильно «підраховувати бали»: хто кому більше зробив добра. Те, що ви ведете перемовини в такому стилі, не накладає на вашого опонента обов'язку відповісти вам тим самим (хоча на практиці дуже часто поступки з однієї сторони викликають і поступки з іншої). Ви ризикуєте помилитися, якщо керуєтеся лише розрахунком на те, що ваш опонент відплатить вам за ваші поступки однаковою за розміром добродійністю.

Людину, яка бажає полюбовно владнати конфлікт і заради цього з легкістю йде на поступки, може очікувати глибоке розчарування, оскільки не виключено, що досягнута згода буде не зовсім радувати її. Вона буде відчувати себе обдуреною, скривдженою й ущемленою тим, що в підсумку всіх своїх старань залишилася ні з чим.

М'який стиль не є панацеєю. Щоб не шкодувати за наслідками, до яких він може призвести, до нього варто звертатися в таких основних ситуаціях:

- а) коли добрі відносини з вашим опонентом вам набагато дорожчі чи важливіші, ніж ті інтереси, які ви хотіли б задовольнити;
- б) коли вас не дуже хвилюють проблеми, які викликали конфлікт, і ви легко можете відмовитися від зайнятих спочатку позицій із цих проблем;
- в) коли ви розумієте, що правда не на вашому боці;
- г) коли у вас мало шансів перемогти в конфлікті.

Найчастіше м'який стиль перемовин використовується для вирішення конфліктів між людьми, групами, організаціям, зацікавленими один-в- одному та не бажаними псувати відносини через якісь окремі розбіжності. Адже навіть самі хороші контакти не виключають можливості виникнення

конфліктів. Відмінності між поганими й добрими взаємовідносинами – не в наявності чи відсутності конфліктів, а в тому, як вони вирішуються.

Може здатися, що вести перемовини в м'якому стилі найпростіше: ви робите поступки опоненту, він отримує те, що хоче, і в результаті відносини налаштовуються, конфлікт закінчується миром. Однак у дійсності все відбувається складніше. Інколи ображена на свого партнера людина відкидає всі його спроби примирення, та не бажає навіть чути про якісь його поступки. Тому важливо уникнути образи чи зняти її в ході перемовин. Інколи, навпаки, поступливість партнера пробуджує в іншій сторони бажання досягнути як найбільшого, і вона починає безсоромно користуватися цією поступливістю, виходячи далеко за межі зони розбіжностей. Але, безперечно, ваша «м'якість» не є абсолютною поступливістю, та не означає поступливості у всьому. Ідучи в чомусь назустріч опоненту, можна та потрібно при цьому не перетворюватися в «ганчірку», й твердо триматися якихось своїх поглядів і переконань.

Сутність перемовин у м'якому стилі – не в тому, щоб у всьому йти назустріч опоненту та робити будь-які поступки, які він хотів би від вас почути, а в тому, щоб зняти напругу у відносинах, що виникла через розбіжності з якихось питань. Поступки – не самоціль, а лише засіб вирішення цього завдання.

Ваші поступки можуть складатися не лише у відмові від якихось ваших вимог до опонента, але і в тому, що ви просто пробачаєте його «гріхи», сподіваючись, що він у подальшому вже не буде їх здійснювати, пом'якшуючи наслідки допущеної ним хиби, даєте йому зрозуміти, що не тримаєте на нього зла через неприємності, котрі він вам спричинив. Якщо ви його керівник, то у м'якій розмові з ним ви можете обмежуватися тільки розглядом його помилок, не роблячи йому догани чи «прочухана», а навіть, навпаки, заспокоювати його.

3.2. Техніки м'якого стилю: самокритика, «поглинання стріл».

Якщо у вас конфлікт із близькою людиною, то в цій ситуації присутній елемент образи – взаємної чи, принаймні, в однією із сторін. Не виключено, що ви виявите, що винуваті у виникненні конфлікту ви самі. Тоді вам краще за все до початку перемовин підготувати для них основу, змінивши свою власну поведінку стосовно партнера та по можливості виправивши допущені вами помилки. Проводячи перемовини в м'якому стилі можна розказати про вашу роботу над собою. Якщо ваше зізнання своїх помилок буде підкріплене якимись здійсненими вами до перемовин діями, які свідчать про ваше каяття, конфлікт майже завжди можна буде владнати.

Однак, навіть якщо ви за собою не відчуваєте ніякої провини, в м'яких конфліктах не слід наголошувати на своїй правоті. Ви повинні турбуватися про те, щоб врятувати обличчя партнера. Перемовини в м'якому стилі проводяться в м'якому тоні! Не ставте партнера в незручне становище. Не виставляйте свої поступки як поблажливі благодіяння. Вони повинні підноситися, як розумні та доцільні діяння.

У психологічному відношенні м'який стиль перемовин вимагає емпатичного розуміння опонента, обліку його почуттів та емоційного стану. Для цього випадку Д. Дена рекомендує технологію «поглинання стріл». Вона передбачає, що опоненту потрібно дати можливість виговоритися, виплеснути емоції. «Поглинач стріл» розуміє, що від «словесних стріл» реальної шкоди не буде та мужньо витримує їх удари. Він пригнічує в собі бажання помститися відповідною ж стрільбою. Більше того, він підставляє себе в якості мішені. Наприклад:

– Що ти про мене подумала б, якби побачила з цією дівчиною?

– Як ви себе почували, коли дізналися, що я порушив свою обіцянку?

«Поглинач стріл» очікує, що в кінцевому рахунку агресивність його опонента вичерпається, та можна буде в більш спокійному тоні врегулювати виниклі непорозуміння, чи загладити свою провину перед опонентом.

3.3. Сутність технології залагоджування інциденту й техніки м'якого критичного зауваження.

Для м'якого вирішення конфлікту, котрий являє собою окремих більшменш випадковий інцидент на загальному фоні досить добрих взаємовідносин, можна скористатися технологією, яку запропонували Шарон і Гордон Боуер. Вона полягає в послідовному виконанні чотирьох етапів.

- *Перший етап – описування.* Бажаючи зняти напругу, котра виникла у відносинах із вашим партнером у результаті деякого інциденту, ви розпочинаєте розмову з простого опису того, що відбулося. Цей опис потрібно постаратися зробити об'єктивно, спокійно, без обурення, без емоцій і оцінки.

- *Другий етап – висловлення.* Закінчивши опис інциденту, висловіть ваше ставлення до нього, розкажіть про те, які думки та почуття викликала у вас поведінка вашого партнера в інциденті, який стався.

- *Третій етап – пропозиція.* Запропонуйте партнеру інший, з вашого погляду більш прийнятний варіант поведінки, котрий може виправити наслідки інциденту, або, якщо те, що вже відбулося, змінити не можна, повинен здійснюватися в інших подібних випадках.

- *Четвертий етап – винагорода.* Виразно й конкретно вкажіть, що виграє партнер від прийняття вашої пропозиції та що доброго для нього зробите ви. Це дуже важливий крок, який не тільки дає партнеру задоволення, але й пом'якшує загальний тон розмови.

Ось приклад застосування цієї техніки:

Описування: «Дорогий мій, коли ми були в гостях, ти критикував мене при всіх».

Висловлення: «Я відчуваю себе скривдженою й ображеною».

Пропозиція: «Я хотіла б, щоб ти стримувався від критики мене на людях».

Винагорода: «Я відчуваю себе краще, коли ти добріший до мене. А завтра я спечу твій улюблений торт!»

Крім технології залагоджування інциденту в руслі ведення перемовин у м'якому стилі використовується також і *техніка м'якого критичного зауваження*.

Якщо ваш співробітник або хтось із ваших близьких (родич, товариш) здійснив помилку чи провину, що заслуговує на осуд, то на це можна реагувати по-різному. Можна затулити очі на провину, а можна і влаштувати через нього цілий скандал.

У першому випадку ви не тільки приховуєте від винуватця провини вашу негативну оцінку його поведінки, але й фактично мовчазно допускаєте можливість повторення подібних вчинків. У другому – роздухуєте конфлікт, ризикуєте нарватися на опір і породжуєте образу та неприязнь. Але помилка здійснена, і з цим уже нічого не вдієш. Якщо ви, не дивлячись на неї продовжуєте цінувати винуватця й не хочете псувати ваші відносини, то доцільно зробити з приводу його помилки чи провини критичне зауваження, скориставшись наступною *тричленною схемою*:

1. *Розпочати критичне зауваження з похвали*. Наприклад, робітнику який забракував дорогу деталь, сказати: «Ви, Іване Петровичу, чудовий працівник, ви багато разів залишалися для понаднормової роботи, і ми завжди знали, що якщо ви беретеся за виконання замовлення, то воно буде виконане якісно та вчасно».

2. *Описати сутність проблеми*: «Але, Івану Петровичу, вчора ви запороли деталь, яка коштує 1000 грн».

3. *Вияснити причини помилки та пояснити, що конкретно потрібно робити, щоб вона більше не повторювалася*: «Давайте розберемося чому це відбулося... Наступного разу для подібних деталей потрібно ставити такий різець...»

Попередня похвала важлива, бо знімає всілякі підозри у вашій несправедливості та налаштовує працівника на уважне ставлення до вашої критики. Очевидно, що якщо виправити брак неможливо, то ніяка лайка збитків не поверне, а вмілого працівника лише розчарує. Якщо він дійсно хороший працівник, і ви не збираєтеся з ним розстатися, краще зробити так, щоб він надалі подібних помилок не повторював. Ця схема критичного зауваження дозволяє вказати на помилку та попередити її повторення, не ображаючи людину й налаштовуючи її на покращення роботи.

4. Торговий стиль перемовин.

4.1. Особливості та сфера застосування торгового стилю.

Принцип цього стилю перемовин: *«ви зробите для нас це, а ми зробимо для вас те»*. Відбувається обмін поступками, в результаті якого ви в чомусь програєте, щоб зате в чомусь виграти. Поступка використовується як засіб подолання супротиву опонента й добитися від нього того, що вам потрібно.

Торговий стиль, з одного боку, передбачає відстоювання своїх інтересів і витискання поступок опонента, як це робиться в жорсткому стилі, а з іншого – допускає заради досягнення згоди, подібно до м'якого стилю,

задоволення якихось інтересів опонента за рахунок зменшення власних вимог. Одночасно він суттєво відрізняється від обох вказаних стилів.

Жорсткий стиль спонукає опонента виконати те, що від нього вимагається, тоді як торговий стиль дозволяє добитися від опонента добровільної згоди на те ж саме. Разом із тим торговий стиль, на відміну від м'якого, націлений не на налагоджування добрих відносин з опонентом, а на досягнення своєї вигоди.

Торговий стиль широко застосовується для вирішення конфліктів найрізноманітніших видів. Однак, він мало доречний у відносинах між близькими людьми, які кохають одна одну. Найчастіше він використовується там, де обидві сторони зацікавлені в спільному вирішенні якогось спірного питання, але не можуть досягти його, якщо не погодяться в чомусь відступитись від своїх первинних позицій. Тому доводиться йти на компроміс, який хоча й не повністю, але все ж таки більш-менш влаштовує обидві сторони конфлікту. Часто вони обидві не надто задоволені таким компромісом, але погоджуються на нього, оскільки інакше було б ще гірше.

4.2. Технологія позиційного торгу: загальна характеристика та схема позиційного торгу.

У торговому стилі зазвичай перемовини ведуться у сфері ринкових відносин. Коли виникає спір про ціну й інші умови купівлі-продажу товару, кожна сторона хоче заключити комерційну угоду з найбільшою вигодою для себе. Але так як обидві зацікавлені в тому, щоб угода здійснилася, їм доводиться погоджуватися на меншу вигоду, ніж хотілося б, щоб не зірвати угоду та взагалі не позбавитися вигоди. Типовою технологією перемовин у такій ситуації є позиційний торг.

Специфікою позиційного торгу є те, що в ньому спір проводиться з приводу зайнятих опонентами позицій. Зазвичай ці позиції визначаються чітко визначеним набором параметрів: ціна, вид товару, об'єм угоди в натуральному та грошовому вимірі, термін постачання, термін оплати тощо. Кожен відстоює власну позицією, намагаючись збити опонента з його позиції. При цьому їх позиції можуть поступово змінюватися, але мова весь час іде про один і той же набір параметрів, зміні піддається тільки їх величина.

Зміна позицій носить лише кількісний характер, а в якісному відношенні, тобто за складом самого набору обговорюваних параметрів, позиції залишаються незмінними.

Щоб показати стандартну схему позиційного торгу розглянемо такий приклад із сучасного життя.

Припустімо, що ви вирішили купити автомобіль. Максимально, що ви можете виділити на це, не перевищує 5000 доларів. Якщо автомобіль коштує більше, вам доведеться відмовитись від купівлі. Це ваша точка відмови. Вияснивши ринкову кон'юктуру, ви переконуєтеся, що за такі кошти можна купити лише потримане авто. Ви визначаєтеся з вимогами до автомобіля: не старішим за п'ять років, передньопривідним, п'ятимісним, універсал і т.п.

Вивчення ринкових цін дає вам надію, що ви зможете купити такий автомобіль приблизно за 2000 доларів. Це – найвигідніший для вас випадок, межа ваших мрій. Сума в 2000 доларів є для вас точкою бажаного результату. Але оскільки придбати авто з потрібними вам якостями за цю суму можливо лише при дуже великій удачі, ви розумієте, що, швидше за все, вам доведеться витратити на купівлю автівки більше. Отже, у вас виходить інтервал ваших можливостей – проміжок між точкою відмови й точкою бажаного результату: від 2000 до 5000. Із цим ви й виходите на авторинок.

А повністю незалежно від вас на цей ринок приходить і продавець, який бажає продати свій потриманий автомобіль. Він також знайомиться з ринковою ситуацією та виявляє, що його автівка може бути продана в найкращому випадку за 6000 доларів. Таким чином, 6000 – це точка бажаного результату для продавця. Однак імовірність отримати таку суму за своє авто дуже невисока, тому розуміючи це він змушений обмежитися меншою ціною. Одночасно продавати автівку надто дешево не вигідно. Враховуючи умови, які склалися на ринку, продавець визначає для себе мінімальну ціну для продажу своєї автівки, наприклад, 3000 доларів. На менше погоджуватися дуже не вигідно. 3000 доларів – це його точка відмови. Як наслідок у нього також виходить інтервал його можливостей: від 3000 до 6000.

Якщо ви зустрінетесь на ринку з цим продавцем, і його автомобіль буде відповідати вашим вимогам, то постане питання про ціну, за якої продаж-купівля автівки може відбутися. Ви вступаєте з продавцем у позиційний торг із приводу ціни. Перспективи заключення угоди між вами залежать від того, чи є у вас з продавцем зона компромісу – спільна зона, котра знаходиться всередині як вашого, так і його інтервалу можливостей. Така зона існує й лежить вона між вашою та його точками відмови – від 3000 до 5000 доларів. Наявність зони компромісу робить заключення угоди можливим.

Якщо угода відбудеться, то договірна ціна, за якою ви придбаєте автівку, буде знаходитися десь всередині зони компромісу. Але де саме? Це може бути точно по середині зони (4000 дол.), а може, ближче до якогось її краю. Це залежить від багатьох обставин – від вашої та продавця настійливості, сили характеру й красномовства, від його вміння «подати товар» і вашої здатності переконати його в необхідності поступок, від того, наскільки швидко йому потрібні гроші й наскільки сильно ви омріяні жагою швидше завестися автомобілем і т.д. Часто позиційний торг перетворюється в змагання сторін, в якому більшого досягає той, хто проявить більше волі та хитрощів. Але так чи інакше завдання позиційного торгу полягає в тому, щоб всередині зони компромісу віднайти точку згоди – ціну, з якою залюбки чи не дуже залюбки, але погодяться і покупець, і продавець.

Пошук точки згоди відбувається шляхом взаємних поступок, які ведуть до зближення позицій покупця й продавця. В результаті цього зближення сфера пошуку точки згоди поступово звужується та, на кінець, коли вона стягується в точку, це свідчить про успішне закінчення перемовин.

4.3. Планування позиційного торгу.

У буденному житті позиційний торг певним чином уміє вести будь-яка домашня господарка, котра на базарі купує продукти. При цьому вона, відправляючись за покупками, так чи інакше завчасно планує, що купити й за якою приблизно ціною. Тим більше необхідні попередня підготовка та планування позиційного торгу в серйозних комерційних справах, економічних або політичних суперечках і зіткненнях.

Щоб ефективно проводити торгові перемовини, потрібно до їх початку, *по-перше*, визначити свої потреби, заради яких ви йдете на перемовини. Ці потреби корисно ранжувати, розкласти за ступенем важливості. Орієнтуючись на пріоритетний параметр (наприклад, на низьку ціну, на якість товару), можна знизити вимоги стосовно інших параметрів.

По-друге, важливо до вступу в перемовини вивчити спочатку ситуацію, на фоні якої вони будуть відбуватися. В комерційних відносинах потрібне ґрунтовне знайомство з ринковою кон'юктурою, в політичних зіткненнях – знання розташування сил, ступеня підтримки електоратом різноманітних партій і громадських рухів та іншого. Без цього можна сильно помилитися у визначенні точки відмови й точки бажаного результату та опинитися маріонеткою в руках спритного опонента.

По-третє, доцільно зібрати побільше інформації про другу сторону перемовин. Зокрема, велике значення має інформація, котра дозволяє зрозуміти потреби опонента й передбачити, як він їх ранжує. Знання пріоритетів, якими він буде керуватися, допоможе віднайти найоптимальніші засоби впливу на нього.

Загалом, перед тим як приступити до позиційного торгу в перемовинах, доцільно проробити певну підготовчу роботу, яка включає *п'ять основних етапів*.

1. *Визначення потреб*, які повинні бути задоволені в процесі перемовин, із врахуванням ситуації, що склалася на момент їх початку, кон'юктури й т.д., розставлення пріоритетів, обґрунтування доцільності вступу в перемовини.

2. *Виявлення проблем, труднощів, перепон*, з якими ви можете зіткнутися в ході перемовин. Тут слід оцінити власні ресурси й можливості та з їх допомогою добитися задоволення своїх потреб, а також потреби й ресурси вашого майбутнього опонента, його можливості протидіяти реалізації ваших намірів.

3. *Вирішивши два попередні завдання*, необхідно на основі отриманих при цьому висновків *продумати наслідки*, які будуть мати місце, якщо перемовини не відбудуться, будуть зірвані чи закінчатся безрезультатно. Це дуже важливий елемент підготовки до перемовин. Справа в тому, що психологічно буває важко відмовитися від заключення угоди, котра задовільняє якісь ваші потреби, навіть якщо відчуваєте, що не отримаєте в результаті неї все, що вам хотілося. Позиційний торг затягує вас в ігру, яку здається нерозумно не довести до логічного закінчення. І чим довше тягнеться торг, тим менше хочеться припиняти його, не досягнувши ніякого результату, оскільки вже витрачено на нього стільки часу та зусиль. Не

одноразово виникає навіть стурбованість, що провал перемовин буде ледь не катастрофою. Це може призвести вас до ускладнення зовсім не вигідного договору. Тому, готуючись до перемовин, слід завчасно уявити, що очікує вас у тому випадку, коли вони зайдуть в глухий кут і точку згоди не буде знайдено. Доцільно перед початком торгу обдумати альтернативи: що б ви робили, якщо б відмовилися від нього? Що будете робити, якщо він закінчиться невдачею?

4. *Порівнюючи наявні у вас альтернативи з пропозиціями, які можуть бути вам зроблені в позиційному торзі, ви отримуєте можливість визначити точку відмови.* Чим кращі ваші альтернативи, тим сильнішою є ваша позиція на перемовинах. Знання альтернатив, які наявні у вашому розпорядженні на випадок провалу перемовин, дає вам захист від прийняття не вигідних для вас угод.

5. *Наступний крок у процесі підготовки до позиційного торгу – визначення найкращого варіанту вирішення ваших проблем.* Це дозволяє намітити цілі, до яких ви будете прагнути, й загальне спрямування ваших зусиль у майбутніх перемовинах. Однак у спробах досягнути найкращого результату необхідно рахуватися з реальними умовами, котрі обмежують шанси на це. Внісши поправки, що базуються на врахуванні ситуації та кон'юнктури, ви отримуєте точку бажаного результату. Вона повинна бути досить розумною та обґрунтованою.

Проробивши всю цю попередню роботу, можна розпочинати *складання програми позиційного торгу.*

Зазвичай точка бажаного результату кладеться в основу початкової пропозиції з якої ви починаєте позиційний торг (у нашому прикладі про купівлю автівки, початкова пропозиція покупця – 2000 доларів, а продавця 6000 доларів). Потім визначається остання пропозиція, за несприйняття якої опонентом ви перервете перемовини з ним. Зазвичай вона відповідає точці відмови.

Після цього продумується серія проміжних пропозицій, які мають певні поступки порівняно з первинними пропозиціями. В цих проміжних пропозиціях, з одного боку, повинні враховуватися ваші пріоритети (від яких початкових вимог ви можете відмовитися та в якій послідовності це робити). Так, у прикладі з купівлею автівки ви можете вирішити, що заради більш низької ціни допустимо відмовитися від наявності радіоли чи погодитися купити автівку з більшим терміном експлуатації, ніж намічені первинно 5 років. З іншого боку, необхідно приймати до уваги можливі запити й зустрічні пропозиції опонента, щоб іти лише на мінімальні для вас, але важливі для нього поступки.

Наостанок, корисно мати в запасі резервну пропозицію – передостання ваша пропозиція, яка залишає для вас тільки невеликий резерв для останньої поступки, на яку ви можете піти лише в самому крайньому випадку. Якщо опонент відкине цю пропозицію, то доцільно подумати, чи варто робити йому вашу останню пропозицію: наприклад, у комерційному торзі часто в таких випадках краще перервати перемовини з іншою стороною, щоб

спробувати здійснити угоду з іншим контрагентом, який, можливо, не вимагатиме від вас таких значних поступок.

Зрозуміло, що при здійсненні позиційного торгу в дійсності майже завжди доводиться в чомусь відступати від завчасно наміченої програми. Наприклад, якщо ваша точка відмови при купівлі автівки – 5000 доларів, а вам пропонується машина, що задовільняє всі ваші головні вимоги, але за ціною 5050 доларів, то навряд чи розумно буде через таке порівняно невелике перебільшення наміченої межі оплати відмовлятися від купівлі. Але наявність продуманої програми надасть вам упевненості та дозволить провести торг більш ефективно.

4.4. Прийоми позиційного торгу.

Схожість торгового стилю перемовин із жорстким і м'яким стилями дозволяє використовувати в ньому практично всі прийоми (техніки) та виверти, які застосовуються там. При виборі їх необхідно рахуватися з тим, що жорсткі прийоми, можливо, дозволять вам досягнути більшої вигоди, але за рахунок погіршення відносин із опонентом, а м'які прийоми зберігають добрі стосунки з ним, але, дуже ймовірно, заведуть вас занадто далеко в бік поступок. Крім того, до торгового стилю зазвичай звертаються там, де жоден опонент не має достатньої переваги в силі. Тому доводиться розраховувати, головним чином, на переконання опонента, а не на насильницьке примушування його до згоди з вами.

Найчастіше в позиційному торзі перевага опиняється на боці того, хто має досить привабливі альтернативи, щоб не йти на серйозні відступи від своєї первинної позиції (початкової позиції), а також того, хто проявляє більше напористості та хитрощів. Важливу роль відіграє також володіння інформацією про стан справ партнера, про його плани та наміри.

До особливих прийомів і вивертів позиційного торгу відносяться маневри, що пов'язані з вибором форм подачі й дозуванням фігуруючої в перемовинах інформації.

Тактика приховування та відкриття інформації. Одним із питань, які доводиться вирішувати в ході позиційного торгу, – це питання, в якій мірі потрібно інформувати опонента про власні задумки та плани. Ви не зобов'язані розкривати їх йому. Але можливо, для досягнення кращих для вас результатів це варто зробити?

Зазвичай, учасники позиційного торгу надають перевагу не оголошувати один одному свої точки відмови. І це цілком розумно, оскільки опонент, знаючи інтервал ваших можливостей, буде всіма силами намагатися «притиснути» вас до його межі, не боячись, що ви відмовитеся від перемовин. Однак інколи, якщо ви зацікавлені в успіху торгу й відчуваєте, що ваш опонент розраховує отримати від вас поступки, котрі виходять за межі ваших можливостей, краще відкрити йому ваш істинний стан і відразу чітко вказати на вашу точку відмови.

Відкривати чи приховувати ваші альтернативи від опонента залежить від обставин і ситуації, та в першу чергу – від вашого оцінювання ходу його думки. Зазвичай, якщо альтернативи сприятливі (наприклад, у сусідній

кімнаті вас уже очікує конкурент вашого опонента), то у ваших інтересах повідомити про них опоненту. Це тим більше варто зробити, якщо він, як вам здається, думає, що у вас нема хорошої альтернативи. Але, коли ваша краща альтернатива перемовній угоді є гіршою, ніж він думає, відкрити її – означає швидше послабити, ніж посилити вашу позицію.

Розвідка. Часто саме з неї опоненти й починають процес перемовин. Вони здійснюють пробні ходи у вигляді натяків, неумисно кинутих зауважень, різноманітних пропозицій, висловлених в якості можливих варіантів вирішення проблем, які підлягають обговоренню. Це «пробні кульки», які пускаються для того, щоб оцінити реакцію опонента на них і тим самим розвідати слабкі місця в його позиціях.

Гра проміжними пропозиціями. Пред'являючи проміжні пропозиції у вміло підбраній порядковості, можна спрямувати увагу опонента у вигідній для вас бік. Ви можете, наприклад, замаскувати ваші пріоритети й таким чином не допустити, щоб він експлуатував їх (наприклад, помітивши вашу особливу зацікавленість в певній якості товару, використовував це для підняття ціни на нього).

Імітація м'якого стилю. У ході позиційного торгу ваш опонент може зображати поступливість, доброзичливість, лагідність, тоді як у дійсності за цим приховується, дуже жорсткий намір отримати від вас великі поступки. Він лише імітує м'який стиль перемовин. Така імітація – не більше ніж маніпулятивне хитрування, при допомозі якої присипляється ваша пильність. У ділових перемовинах настирлива демонстрація нічим не обґрунтованої, але палкої симпатії до вас, заради якої опонент готовий іти назустріч вашим пропозиціям, рідко буває щирою. Вона повинна тільки збільшити уважність, з якою перевіряються й оцінюються пропозиції опонента.

5. Співробітницький стиль перемовин.

5.1. Метод принципів перемовин: сутність та основні правила.

Співробітничати – означає діяти разом, приймати участь у загальній справі. Якщо в ситуації конфлікту вдається повести розмову в співробітницькому стилі, то це означає, що конфліктуючі сторони розпочинають спільно працювати над загальною справою – вирішення тих проблем, які опинилися в їх зоні розбіжностей. Уже сам цей факт створює умови, які роблять можливим досягнути згоди та вдало вирішити конфлікт.

Однак зробити так, щоб люди, котрі знаходяться в конфліктних відносинах, стали в процесі перемовин співробітничати в пошуку способів вирішення спірних питань, – завдання не з простих. Воно полегшується, якщо будувати перемовини в дусі співробітництва намагаються обидві сторони, та значно ускладнюються, коли цього бажає тільки одна сторона, а інша чинить опір.

Тим не менш, як у першому, так і в другому випадку сторона, що обрала співробітницький стиль перемовин, може, в принципі, схилити до цього стилю й другу сторону. Існує спеціальна методика, котра допомагає

досягнути цього – метод принципів перемовин, розроблений групою гарвардських учених під керівництвом Р.Фішера та У.Юрі.

Метод принципів перемовин «полягає у тому, щоб вирішувати проблеми на основі якісних властивостей, тобто виходячи із сутності справи, а не торгуватися з приводу того, на що може піти чи ні кожна зі сторін. Цей метод передбачає, що ви намагаєтеся віднайти взаємну вигоду там, де тільки можливо, а там, де ваші інтереси не співпадають, слід настоювати на такому результаті, який був би обґрунтований якимись справедливими нормами незалежно від волі кожної зі сторін. Метод принципів перемовин означає жорсткий підхід до розгляду сутності справи, але передбачає м'який підхід до відносин між учасниками перемовин. Він не звертається до трюків і не використовує фактор становища. Принципові перемовини показують, як досягти того, що вам передбачається за правом, і залишитися при цьому в межах пристойності. Цей метод дає вам можливість бути справедливим, одночасно застерігаючи від тих, хто міг би скористатися вашою чесністю» (Фішер Р., Юрі У. *Путь к согласию или переговоры без поражения.*).

У методі принципів перемовин центральне місце займають чотири поняття: люди, інтереси, варіанти, критерії. Цими поняттями визначаються базові елементи перемовного процесу, звернення до яких повинно здійснюватися відповідно до визначених рекомендацій. Метод зводиться до *чотирьох основних правил, кожне з яких відноситься до одного з цих базових елементів:*

1. *Люди:* відділіть людину від проблеми – обговорюйте проблеми, а не один одного.

2. *Інтереси:* зосередьтеся на інтересах, а не на позиціях.

3. *Варіанти:* пошук взаємовигідних варіантів.

4. *Критерії:* настоюйте на використанні об'єктивних критеріїв.

Розглянемо детальніше вказані чотири правила (принципи), слідуючи Р.Фішеру та У.Юрі.

5.2. *Перше правило методу принципів перемовин: відділіть людину від проблеми.*

Зрозуміло, що перемовини між конфліктуючими сторонами влаштовуються для вирішення проблем, які стали предметом розбіжностей. Але учасники перемовин – живі люди. Вони відстоюють власні підходи до обговорюваних проблем, емоційно реагують на слова співрозмовників, переживають свої удачі й невдачі, розчаровуються, ображаються, обурюються... Отже, в процесі вирішення проблем влітається «людський фактор». У перемовинах не лише вирішуються проблеми – в них встановлюються контакти між конфліктуючими сторонами, відбувається особистісна взаємодія між ними. Цей «людський фактор» може сприяти чи бути перешкодою для успіху в перемовинах.

В умовах конфлікту виникає тенденція переносити незадоволення позицією опонента на особистість самого цього опонента. Створюється ілюзія «поганої людини». В наслідок цього в ході перемовин часто «переходять на особистості» й замість того, щоб обговорювати проблеми,

починають обговорювати особисті якості один одного: обмінюються ущипливими словами, кидають один одному докори, звинувачення, образи та погрози. Як наслідок проблеми, заради вирішення яких влаштувалися перемовини, залишаються осторонь, а перемовини перетворюються на сварку.

Будьте твердими й настійливими, говорячи про проблему, але м'якими з людьми. Звинувачувати інших – найлегша справа, особливо тоді, коли дійсно є за що. Однак навіть обґрунтовані звинувачення зазвичай мало продуктивні. Вони змушують вашого опонента зайняти оборонну позицію та захищатися тим міцніше, чим сильніший ваш напад. Покладаючи вину на опонента, ви міцно пов'язуєте його з проблемою, котру потрібно вирішити, й це утруднює її вирішення. У такій ситуації будь-яке ваше зауваження із сутності проблеми може сприйматися другою стороною як особистий випад. Наприклад: «У нас в квартирі вічно безлад», – говорить чоловік. І дружина миттєво обурюється: «Тож, по-твоєму, я неохайна? А ти сам тільки й робиш, що розкидуєш власні речі повсюдно».

Метод принципів перемовин потребує відокремлювати розмову про проблеми від розмов про людей. Якщо ваш опонент цього не робить, слід не вдаватися з ним у полеміку про ваші та його особисті якості, а повернути дискусію до сутності справи.

Безперечно, вас можуть дратувати якісь риси характеру опонента. Але як би ви не бажали змінити його характер, це вам навряд чи вдасться зробити. Ваша критика його особистих якостей і спроби зайнятися його перевихованням, швидше за все, призведуть лише до загострення відносин. На щастя, щоб вирішувати конфліктні питання, зовсім не обов'язково змінювати особистість опонента. Більше того, краще постаратися зрозуміти його хвилювання й хід думки. Можливо, потрібно допомогти опоненту позбавитися від якихось упереджень і даремних побоювань. А може, доцільно дати йому можливість емоційної розрядки: нехай «випустить пар», звільниться від напруги. Або, можливо, слід якось відкорегувати ваші власні емоційні реакції на його поведінку в перемовинах. У будь-якому випадку, замість того, щоб займатися критикою та звинуваченнями, краще запропонувати опоненту спільно з вами розібратися з проблемою. Наприклад, якщо ваш телевізор на наступний день після придбання виходить із ладу і вам кілька разів доводиться для гарантійного ремонту викликати майстра, який, на ваш погляд, некомпетентний і до того ж грубіян, ви можете його звинуватити: «Ви халтурщик і не розбираєтесь у своїй справі». А можна інакше: «Скажіть, як мені зробити: вимагати в магазині замінити телевізор, звернутися до вашого директора, щоб він прислав іншого майстра, чи, можливо, зробити що-небудь ще?»

Найгірше, коли в наявності особиста взаємна неприязнь конфліктантів, як це стається в міжособистісних конфліктах. Тут стати на шлях співробітницьких перемовин заважає те, що відокремити обговорення проблеми від обговорення людей дуже важко. Але й у цьому випадку можливо, на крайній момент, вести розмову не про претензії до характеру

один одного, а про правила поведінки, котрих обидві сторони будуть дотримуватись у ставленні один до одного.

5.3. Друге правило: зосередьтеся на інтересах, а не на позиціях.

Щоб зрозуміти зміст цього правила, потрібно розібратися, чим відрізняються інтереси від позицій.

Позиції – це вимоги чи бажання, що заявляються конфліктантами, котрі вони хотіли б задовільнити при вирішенні спірних питань. Інтереси – це мотиви, що спонукають конфліктантів зайняти ті чи інші позиції. Ваша позиція є те, про що ви прийняли рішення. Інтерес же є те, що змусило вас прийняти рішення. Інтереси лежать в основі позицій. Позиції більш-менш чітко й відкрито формулюються конфліктантами, тоді як кожен із них навіть свої власні інтереси далеко не завжди ясно усвідомлює, не кажучи вже про інтереси іншої сторони. У ході конфлікту зазвичай уся суперечка розгортається навколо позицій, а інтереси є дійсними рушійними силами, котрі діють мовчазно й непомітно на фоні галасу через позиції.

Як правило, узгодити інтереси конфлікуючих сторін вдається краще, ніж узгодити їх позиції. По-перше, тому, що зазвичай існує кілька різних позицій, які виражають один і той же інтерес. Намагаючись до задоволення якогось свого інтересу, людина займає одну з них. Відстоюючи її, вона перестає шукати інші можливі позиції, з яких цей інтерес також може бути задоволеним. По-друге, в людини інтересів набагато більше, ніж ті, котрі 151 виражаються в зайнятій нею позиції. Протилежність позицій зовсім не означає, що всі інтереси конфлікуючих сторін протилежні (хоча в запалі боротьби їм це може цілком здатися). Деякі їх інтереси можуть знаходитися в протиріччі, але поряд із ними завжди наявні як загальні, так і просто різноманітні інтереси. Наприклад, коли покупець і продавець вступають у позиційний торг, у них наявні протилежні інтереси – купити дешевше та продати дорожче, але крім того існують і загальні інтереси – обоє учасників зацікавлені в заключенні угоди, та просто різні – покупець цікавиться товаром, а продавець – гроші. І саме тут наявність різних інтересів і дозволяє їм домовитися.

Розглянути за позиціями інтереси – означає прокласти шлях до угоди. Як це зробити? Задайте собі це запитання, чому ви зайняли дану позицію. Поставте себе на місце опонента і задумайтесь цим же питанням відносно його позиції. Можна й прямо запитати його про це. Пам'ятайте, що в нього, як і у вас, є багато інтересів. Роз'ясніть опоненту власні та скажіть, як ви розумієте його інтереси. А після цього разом із ним вирішуйте винахідливе завдання: що потрібно зробити, щоб найкращим чином задовільнити й ваші та його інтереси. Тоді перемовини стануть діалогом партнерів, які виходять не із уявлення «ми проти один одного», а з думки «ми разом проти проблеми».

5.4. Третє правило принципів перемовин: винаходьте взаємовигідні варіанти.

Це правило суттєво відрізняє принципові перемовини від позиційного торгу. При позиційному торгу учасники перемовин намагаються шукати

вирішення спірної проблеми в інтервалі між їх позиціями. Поле пошуку із самого початку обмежене цим інтервалом. Наближуючи позиції, перемовники поступово звужують його, поки воно не стягнеться в одну точку – точку згоди. На відмінну від цього, правило принципівих перемовин орієнтує учасників діяти протилежним чином – розширювати поля пошуку можливих способів вирішення конфліктів. Якщо в позиційному торгу вишукується одне-єдине рішення, з яким погодяться обидві сторони, то в принципівих перемовинах передбачається, що потрібно винаходити різноманітні варіанти рішення, щоб потім із них спільно вибрати якийсь один, який обидві сторони вважатимуть найбільш придатним.

Не раз люди побоюються пропонувати опоненту в процесі перемовин якісь недостатньо продумані чи уявно не дуже для них вігідні варіанти, боячись, що це послабить їх позиції: адже опонент може відразу схопитися за те, що запропоновано, та добитися переваги. Щоб уникнути такої пастки, слід відокремлювати винахід і пропозицію варіантів від прийняття остаточного рішення. Потрібно дати зрозуміти опоненту, що ви просто хочете разом із ним обговорити різні можливості вирішення проблеми, перш ніж зупинитися на одному з них, і що йому не потрібно сприймати будь-який винайдений вами варіант рішення як максимум того, що ви хочете, та як ваш обов'язок виконати його. Пропонуючи опоненту цілий спектр різноманітних варіантів, ви можете вияснити його вподобання та врахувати його інтереси.

У винахідництві різноманітних варіантів і знаходженні найкращих із них може бути корисною допомога третьої сторони – посередника (медіатора). Однією з ефективних процедур, за допомогою якої медіатор сприяє досягненню вигідного для обох сторін вирішення конфлікту, є метод «одного тексту». Він полягає в тому, що посередник, виходячи з інтересів конфліктуючих сторін, складає проект угоди, а потім обговорює його з кожною зі сторін і вносить до нього запропоновані ними поправки. В результаті створюється новий варіант проекту, котрий потім знову уточнюється із врахуванням побажань з обох сторін. Це може повторюватися кілька разів, поки, наостанок, не з'явиться варіант, який влаштовує обидві сторони.

5.5. Четверте правило принципівих перемовин: настоюйте на використанні об'єктивних критеріїв.

При наявності кількох різних варіантів вирішення спірного питання постає завдання вибрати найкращий. Адже навіть тоді, коли знайдено, як вам здається, варіант, який задовільняє інтереси опонента, той може відмовитися від нього, стверджуючи, що він поганий, і продовжувати вперто настоювати на власній позиції. Щоб вийти з такого становища, необхідно мати об'єктивні критерії оцінки запропонованих рішень. Ці критерії повинні визнаватися обома конфліктантами. Якщо обидві сторони оцінюють рішення за одними й тими ж критеріями, то створюється можливість дійти до однакової думки про те, яке рішення вважати найкращим. Потрібно домовлятися про критерії, на основі яких буде вибиратись оптимальне рішення. Ці критерії не повинні

залежати від бажань однієї з конфліктуючих сторін, вони повинні бути законними, справедливими та практичними.

Залежно від сутності розбіжностей в якості таких критеріїв можуть використовуватись, наприклад, середня ринкова ціна, традиція, експертна оцінка, професійна норма, науковий розрахунок, політичний індекс і т.д. Домовитися про критерії доцільно до розгляду різних варіантів вирішення проблеми. Так, у міждержавних перемовинах про уточнення кордону легко досягнути згоди, якщо сторони спочатку приймуть умову, що кордон повинен прокладатися з врахуванням особливостей рельєфу місцевості. Тоді варіанти, де кордон проходить по річці, будуть обома сторонами оцінюватись як більш прийнятні, ніж, скажімо, прикордонна лінія на 333 см східніше річки.

Часто вдається виробити таку процедуру врегулювання розбіжностей, яку обидві сторони вважатимуть справедливим підґрунтям для вирішення спірного питання. Наприклад, існує стара притча про те, як двоє ділять між собою пиріг: один ріже, а інший вибирає собі шматок. Принцип цієї процедури полягає в тому, щоб сторони домовилися про умови подальших дій, перш ніж вони визначать, хто яку роль у цих діях буде відігравати. Наприклад, при розлученні подружжя постає питання, з ким із них залишаться жити діти, то доцільно перед вирішенням цього питання спочатку домовитися про умови, на яких інший з батьків буде мати можливість навідувати дітей. Це стимулює обох батьків потурбуватися про забезпечення такої можливості, оскільки ще не вирішено, кому доведеться нею скористатися.

Настанова на використання об'єктивних критеріїв для оцінки рішень, які приймаються на перемовинах, не означає, що потрібно настоювати на прийнятті саме того критерію, котрий висунули ви. Можуть існувати й інші досить прийнятні критерії, крім нього. Проводити перемовини можна за пропозиціями, які робить опонент, встановити критерії, котрі він використовує. Часто вони опиняються придатними для того, щоб з їх допомогою показати перевагу ваших пропозицій.

Не слід піддаватися тиску опонента, якщо він відмовляється сприйняти якісь об'єктивні принципи, на яких повинна ґрунтуватися угода, та без усяких аргументів настоює на власні позиції. Метод принципів перемовин не працює в такій ситуації. Умовою його застосування є згода обох сторін керуватися здоровим глуздом і дослухатися до аргументованих доказів. Якщо же інша сторона застигла на своїй позиції і, не висуваючи переконливих обґрунтувань, проявляє безглузду впертість в її відстоюванні, то вести з нею перемовини в співробітницькому стилі неможливо.

Це спір глухих. Співрозмовники розмовляють не чуючи один одного. Якщо б вони бажали згоди, то для цього їм достатньо було б лише трохи уважніше віднестися до слів опонента. Але вони тільки повторюють одне й те ж, не проявляючи ніякого бажання з розумом вирішити розбіжності. Безперечно, що в подібних випадках намагатися звертатись до методу принципів перемовин не має змісту. Краще взагалі відмовитися проводити

перемовини в такому дусі, бо вони не призводять до згасання конфлікту – вони націлені, навпаки, на те, щоб роздмухати його.

6. Організація перемовин.

6.1. Ініціатива й управління процесом перемовин.

У повсякденній практиці перемовини між конфліктуючими сторонами виникають випадково й проходять «самопливом». Однак чим складніший і значущіший конфлікт, тим менше можна розраховувати на те, що він буде успішно врегульований внаслідок якоїсь випадкової зустрічі конфліктантів, самого по собі розпочатого діалогу між ними та випадково знайденого шляху до миру. Набагато більше шансів на ефективне вирішення конфлікту дає продумана організація перемовин.

Перемовинами можна та потрібно управляти. Правда, навряд чи конфліктанти стануть добровільно визнавати за кимосьодним із них право в процесі перемовин панувати та командувати. Однак тим не менш фактично хтось із них бере на себе ініціативу в організації перемовин (наприклад, першим закликає іншу сторону до вступу в перемовини, проявляє більшу активність в їх проведенні, у складанні договору та ін.). На різних етапах процесу перемовин ініціатива може переходити з рук до рук. Може виникнути й боротьба за ініціативу, чи за те, щоб перекласти її на іншого. Але якщо обидва конфліктанти не проявляють ініціативи, то, значить, перемовини їм обом не дуже потрібні та в досягненні якоїсь домовленості один з одним ніхто з них не зацікавлений.

Прагнення будь-яким чином захопити ініціативу та управляти перебігом перемовин характерно для того, хто хоче проводити їх у жорсткому стилі. В інших випадках проявляти завзятість у цьому прагненні мало виправдане. Якщо вас влаштовує ініціатива опонента, то краще за все підтримувати її. Але, якщо вона використовується ним для тиску на вас та утисків ваших інтересів, вам необхідно протидіяти цьому, а при жорсткому стилі перемовин або в гострому конфлікті – спроба перехопити ініціативу (наприклад, шляхом «зірвання сценарію»).

Якщо ви зацікавлені в досягненні згоди, то взяти на себе ініціативу в управлінні процесом перемовин потрібно й тоді, коли опонент поводить себе кволо та пасивно (може через слабку мотивацію чи зневіру в усіх перемовин, а можливо, й просто через невміння чи особливостей свого характеру).

Управління й організація мають за мету впорядкування перемовного процесу, забезпечення умов, які роблять його більш ефективним. Будь-яка ініціатива в цьому напрямку заслуговує підтримки, незалежно від того, чи виходить вона від вас або ж від вашого опонента. Якщо обидві сторони керуються однаковими уявленнями про те, якою повинна бути розумна організація перемовин, то це створює обстановку, яка сприяє досягненню згоди й за сутністю обговорюваних проблем.

Згідно Ральфу Дарендорфу, до основних передумов розумної організації перемовин відносяться визнання за кожною з конфліктуючих сторін права на висування своїх вимог (незалежно від правильності) та

прийняття обома сторонами загальних норм і правил, за якими будується вся перемовна процедура.

Д. Дена запропонував *схему з чотирьох етапів організації перемовин*:

1-й етап – знайдіть час для бесіди;

2-й етап – підготуйте умови;

3-й етап – обговоріть проблему;

4-й етап – укладіть договір.

Як і в цій схемі, так і в інших варіантах опису організації перемовного процесу виділяються два найважливіші організаційні завдання: 1) *підготовка перемовин* і 2) *управління їх перебігом*.

6.2. Підготовка перемовин.

При підготовці до перемовин необхідно з'ясувати й усвідомити задуми свої та свого опонента. Залежно від цього ви вирішуете питання, чи варто розпочинати перемовини та в якому стилі їх проводити. Якщо ініціатором перемовин є ви, то вам, згідно схеми Д.Дена, в якій перші два етапи з чотирьох присвячені підготовці до перемовин, потрібно потурбуватися про те, щоб інша сторона погодилась зустрітись з вами, а також домовитися з нею про час, місце й умови проведення перемовин. Але домовляючись про це, ви тим самим уже розпочинаєте процес перемовин.

Отже, перемовний процес розпочинається не з обговорення розбіжностей, а з обговорення процедури спільної роботи. Домовитись про зустріч і процедуру її проведення – це вже добрий знак: перші кроки до згоди зроблені.

Але що робити, коли інша сторона на вашу пропозицію про проведення перемовин відповість відмовою? Перш за все, тут потрібно подумати про те, чому вона відмовляється. Причини можуть бути різними.

По-перше, відмова може бути лише маневром, при допомозі якого хочуть перевірити серйозність ваших намірів вирішити конфлікт або посилити свої позиції на майбутніх перемовинах.

По-друге, відмова може мати категоричний характер і бути пов'язаною з тим, що інша сторона не вірить в успіх перемовин, або не бажає ніяких змін існуючої ситуації, або розраховує на зміни її на свою користь у результаті відкладання перемовин на більш пізній строк, або передбачає вирішити конфлікт не шляхом перемовин, а іншим, наприклад, насильницькими методами.

Можна спробувати безпосередньо або через третіх осіб запитати іншу сторону про причини відмови та обговорити їх з нею. Не виключено, що достатньо буде прийняти якусь угоду про попередні умови перемовин, після чого згоду на них буде отримано. Якщо ж це не призведе до успіху, то залишається або попроситися, хоча б на певний час, з ідеєю про перемовини, або звернутися до якихось додаткових засобів їх підготовки, які здатні впливати на іншу сторону та схилити її до згоди на них.

До подібних засобів відносяться дії, які змінюють конфліктну ситуацію таким чином, щоб в іншій стороні виникли стимули, котрі підштовхують її до перемовин.

Найпоширенішим додатковим засобом впливу на супротивника з метою змусити його вступити в перемовини практикується *демонстрація сили*, яка проявляється в загрозі її застосування для розв'язання конфлікту. Така демонстрація сили зазвичай супроводжується оголошенням ультиматуму чи передує йому та є попередженням для ішої сторони, яке повинне спонукати її не доводити справу до ультимативних засобів. Наприклад, в гострих конфліктних ситуаціях, які виникають у міждержавних відносинах, нерідко одна зі сторін проводить демонстративні військові маневри біля кордонів іншої сторони, ворожі мітинги біля її посольства, галасливу кампанію в засобах масової інформації з недвозначними погрозами. Разом із тим або після цього іншій стороні направляються різкі дипломатичні послання, а коли й вони не досягають мети, їй заявляють ультиматум із перерахуванням вимог і зазначенням санкцій за їх невиконання.

Зрозуміло, що підготовка перемовин при допомозі дій такого роду здатна зламати супротив сторони, яка ухиляється від них і змусити її долучитися до процесу перемовин лише з позицій сили. У випадку, коли конфліктанти приблизно рівносильні та не йдуть на перемовини через недовіру один до одного, можна скористатися методикою ПОІР, яка спеціально призначена для такої ситуації.

Методика ПОІР, яка розшифровується з англійської мови (GRIT) як «*Поступові й обопільні ініціативи з розрядки напруги*», розроблена вченим Ч.Освудом, була застосована для пом'якшення ряду міжнародних конфліктів і показала свою практичну ефективність. Сутність її полягає в тому, що одна зі сторін робить добровільно та в односторонньому порядку деякі відступи від власної первинної позиції, не накладаючи при цьому на іншу сторону ніяких зобов'язань. Цим вона демонструє щирість своїх намірів врегулювати розбіжності при допомозі перемовин і показує, що готова на поступки та бажає встановити взаємну довіру у відносинах з іншою стороною. Якщо остання також хоче стати на шлях перемовин, вона робить аналогічні дії у відповідь. Так повторюється до того часу, поки в результаті послідовних взаємних поступок не утвориться атмосфера, яка сприяє до того, щоб сісти за стіл перемовин. Наприклад, в 1961 році під час «Берлінської кризи» американці застосували ідею ПОІР, розпочали відводити свої танки від кордону та запропонували зробити це радянській стороні. На кожен крок відступу танків однієї зі сторін інша відповідала тим самим. Це, в кінцевому рахунку, призвело до розв'язання критичної ситуації.

У 1981 році завдяки невеликим взаємним поступкам напруження в стосунках між Ізраїлем і Єгиптом стало поступово розряджатися та понизилось до рівня, на якому стало можливим для цих держав вступити до перемовин.

У нинішньому часі методика ПОІР з успіхом використовується в практиці міжнародної дипломатії як засіб підготовки основи для проведення процесу перемовин і заключення угод про взаємні зобов'язання.

6.3. Управління процесом перемовин.

Перше, в чому треба переконатись, – це те, що ваш опонент володіє необхідними повноваженнями для вирішення спірних питань. Інакше перемовини можуть опинитися просто пустою витратою часу. Важливо щоб зустрічі за столом перемовин не відбувалися поспіх і не переривалися якимись зовнішніми обставинами (телефонними дзвінками, приходом сторонніх і т.п.).

У перемовинах із розв'язання побутових, службових, ділових, проблем у сфері бізнесу часто доводиться вирішувати питання, на якій території проводити зустріч. Якщо перемовини організовуються на вашій території, то вам, як говориться, рідні стіни допомагають. Проведення зустрічі на території опонента змушує вас опинитися в незнакомому середовищі, та, якщо воно вороже, це створює для вас психологічний дискомфорт. Але є й деякі позитивні аспекти: ви складаєте враження про ситуацію в середовищі опонента; ви можете у випадку утруднень послатися на необхідність перервати зустріч для отримання додаткової інформації зі свого офісу, тоді як ваш опонент позбавлений такої можливості; ви маєте шанс за необхідності звернутися до керівництва над вашим опонентом. Наявні також свої негативні й позитивні моменти і в зустрічі на нейтральній території. Для створення дружньої атмосфери на перемовинах інколи вдаються до організації зустрічі в неформальній обстановці (наприклад, виїзд на природу).

Стилістика перемовин. Стиль перемовин вибирається з врахуванням балансу сил, ступеня напруженості відносин між конфліктуючими сторонами, змістом їх претензій одна до одної, задумів і цілей, які вони переслідують. Кожен учасник перемовин починає їх у тому стилі, на який він попередньо налаштувався. Однак немає ніякої необхідності протягом усього процесу перемовин притримуватись одного-єдиного, завчасно обраного стилю. Інколи на практиці опоненти змінюють свою тактику, звертаються до прийомів, які відповідають різним перемовним стилям. Потрібно вміти проводити перемовини в різних стилях, переходячи від одного з них до іншого залежно від обставин.

Обрані опонентами стилі можуть поєднуватися різним чином. З більшим або меншим успіхом процес перемовин може відбуватися тоді, коли обоє його учасників одночасно використовують один і той же стиль – м'який, торговий або співробітницький, але не жорсткий. Зміна стилю в більшій мірі обумовлюється реакцією на стиль опонента й часто відбувається через те, що він не дає вам можливості продовжувати процес перемовин в обраному вами стилі. Отже, вам доводиться або змінити його, або відмовитися від подальшого проведення перемовин.

В одних випадках обидві сторони розпочинають перемовини в жорсткому стилі, але потім переконуються в його неефективності та переходять до торгового стилю. В інших випадках один конфліктант починає перемовини в м'якому стилі, але виявляє, що інший жорстко вимагає від нього все більших і більших поступок, і це змушує того хто почав із м'якого стилю також перейти до більш жорсткої тактики. Буває, що спроба одного

проводити перемовини в торговому стилі нашоветься на жорсткий стиль іншого й торг стає вже недоречним. Разом із тим нерідко перемовини, зберігаючи зовнішню форму позиційного торгу, вдійсності перетворюються в хаотичну суміш різноманітних стилів, тактичних прийомів і хитрощів. Найбільш сприятливо складається процес перемовин тоді, коли обидва його учасники налаштовані на м'який або співробітницький стиль. Тоді цей стиль перемовин може зберігатися незмінним від початку й до кінця перемовин і приводити до успішного завершення конфлікту.

Обман і правдивість у перемовинах. Обман – це один із найгірших засобів проведення перемовин. Однак він, на жаль, часто входить в арсенал тактичних засобів, особливо за перемовин у жорсткому й торговому стилях. Тому не варто повністю довіряти тому, хто проводить перемовини з вами в цих стилях.

Якщо у вас нема достатніх підстав довіряти вашому опоненту – не довіряйте йому. Це не означає, що ви повинні називати його брехуном. Просто потрібно намагатися перевіряти його твердження та передбачати гарантії виконання опонентом обіцянок. Але якщо ви переконалися, що він вас обманує, то ви, у свою чергу, також можете відповісти йому тим самим. *«Говорити правду ми зобов'язані лише тим, хто має право вимагати її від вас»* – Талейран.

Чесні перемовини взагалі не потребують абсолютної відвертості. Зовсім не обов'язково інформувати опонента про всі свої плани та наміри. Існують, наприклад, комерційні чи державні таємниці, які ви не маєте права розкривати, якщо це не обумовлено сутністю обговорюваних проблем. У Конституції США записано, що неможна змушувати нікого свідчити проти самого себе. Якщо ваш опонент проявляє надмірну цікавість, ви маєте право ухилитися від відповіді на його надто далекоглядні питання, а якщо він настійливо настоює на них, то й збрехати. Брехня в такому випадку є реалізацією вашого законного права на захист себе від посягань на ваше особисте життя (чи права на збереження комерційної, державної таємниці, інтелектуальної власності й т.п.). Той, хто задає питання, які він не має право задавати, не має права розраховувати на правдиві відповіді.

Блеф. У перемовинах часто звертаються до блефу – обману супротивника, створення в нього враження, що баланс сил для нього дуже не вигідний, і тому силового зіткнення він повинен уникати за будь-яку ціну. Але блеф – відчайдушний захід. Це азартна авантюра, в якій ризик потерпіти поразку надто великий. До того ж ефект блефу короточасний. Зазвичай на блеф можна відважитись лише тоді, коли супротивник уже на наступному кроці повинен прийняти відповідальне рішення, від якого залежить доля азартного задуму.

Ефективне застосування блефу потребує наявності певних передумов. Зокрема, важливою передумовою є попереднє «привчання» супротивника до того, що ваші ризиковані дії та заяви виправдовуються. Якщо він, неодноразово перевіряючи застосовані вами ризиковані акції, переконувався

в їх обґрунтованості, то він поступово починає довіряти вашим словам і не критично підходить до аналізу ситуації, в якій ви блефуете.

Однак все ж таки, за виключенням випадків крайньої необхідності, блеф стає маловиправданим. А при перемовинах у м'якому та співробітницькому стилях він неприпустимий.

Досягнення домовленості. Результатом успішних перемовин є досягнення домовленості між конфліктантами. У перемовинах з приводу сімейних, сусідських, побутових конфліктів домовленість носить зазвичай усний характер. Однак домовленість про врегулювання конфліктів у сфері ділових і соціальних відносин, як правило, повинна оформлятися у вигляді письмового договору. Практика показує, що небажання скласти письмовий договір або недостатньо уважне відношення до його складання нерідко служить джерелом непорозумінь, які породжують нові конфлікти. Нажаль, багато людей недооцінюють важливість чіткого письмового оформлення досягнутої домовленості («Навіщо писати якісь папери, якщо ми вже домовились?»), а через певний час конфлікт розгортається з новою силою.

Умови досягнутої домовленості повинні формулюватися конкретно й зрозуміло, із чіткою вказівкою термінів і критеріїв оцінки їх дотримання. В договорі слід передбачати не лише зобов'язання сторін, але й наслідки або санкції, які тягне за собою невиконання цих зобов'язань.

В основі всієї організації перемовин, починаючи з їх підготовки й закінчуючи підписанням договору, так само як і в їх змістовному плані вирішальну роль повинні відігравати не емоції та примхи, а розум. Чим більш розумно поведуть себе люди в перемовному процесі, тим вища ймовірність того, що їх результатом стане взаємовигідна й міцна домовленість.

У підсумку можна навести слова К.Меліхана: «Мудреці завжди можуть домовитись, хоча думають усі по-різному, а дурні ніколи не можуть домовитись, хоча думають усі однаково».

Тема 10. Медіація як форма роз'язання конфліктів.

1. Сутність процесу медіації.
2. Функції медіатора.
3. Стадії процесу медіації.
4. Робота медіатора з вирішення конфлікту в організації.
5. Мистецтво медіації.

1. Сутність процесу медіації.

Особливе місце серед форм розв'язання конфліктів займає **медіація** – проведення перемовин за участі медіатора, тобто посередника.

Спосіб розв'язання конфлікту при допомозі посередника не новий. Різноманітні форми залучення третьої сторони для вирішення суперечок існували з давнини. Однак потреба в цьому способі подолання розбіжностей не була ще настільки великою, як у нинішній час. Саме в наші дні розробка та застосування методів посередництва стали справою професіоналів конфліктантів-медіаторів. Важливу роль у цьому відіграв досвід посередництва, що накопичений у судовій практиці. Адже суддя чи арбітр як при підготовці справи до розгляду, так і в процесі останнього часто допомагає сторонам, які сперечаються дійти згоди, що дозволяє припинити подальший розгляд справи. Однак між розглядом конфліктів у суді та їх розв'язанням при допомозі медіації існує велика різниця.

1. На відміну від судової практики, вступ обидвох сторін, які сперечаються, в процес медіації є добровільним, а медіатор – вільно вибраним (у цьому відношенні медіація подібна до арбітражу у формі третейського суду).

2. У суді сперечальники не приймають участі в розробці та прийнятті рішення – це функція судді. А в медіації сперечальники самі виробляють і приймають рішення. Медіатор ніяких рішень із приводу сперечальників і конфлікту не приймає.

3. У суді сторони, які сперечаються зобов'язані підкоритися судовому рішення, навіть якщо одна, чи навіть обидві сторони цим рішенням незадоволені. Медіація ж – це процес, в якому нічого не вирішується без вашої згоди. У ході нього всі рішення приймаються тільки за обопільною згодою сторін, та обидві вони добровільно приймають на себе зобов'язання виконувати прийняті ними спільно рішення. Зрозуміло, що конфліктанти роблять це тільки тоді, коли задоволені цими рішеннями.

4. До завдання суду входить визначення, хто із сперечальників правий і хто винен (або розділити вину між ними). Медіація ж первинно спрямована на інше – на пошук згоди; у перебігу якої сперечальники перестають шукати «правого» та «винного», а при допомозі посередника обговорюють різні варіанти вирішення конфлікту та спільно вибирають із них той, який вони обидва вважатимуть найкращим. Медіація орієнтована швидше на те, що кожна зі сторін розуміє під справедливістю, ніж прямо на юридичні закони, прецеденти та правила.

5. Ризик медіації мінімальний, оскільки кожна сторона в будь-який момент може відмовитися від продовження процесу. Медіація відбувається конфіденційно. Все залишається між вами, іншою стороною та медіатором. Він буде тримати в таємниці всі розмови та всю інформацію. У суді ж сторони в будь-який момент не можуть припинити перемовини, а конфіденційність у принципі неможлива.

6. Процес медіації відносно недовготривалий. Це важлива перевага медіації, особливо, коли суди перевантажені й розгляд справ тягнеться місяцями, інколи й роками. До того ж медіація може обійтися дешевше, ніж традиційні судові процедури.

Коли в організації серед працівників виникають конфлікти, то нерідко керівнику, який повинен певним чином їх гасити, доводиться виступати в ролі дещо подібній до медіаторства. Існують різні способи, до яких керівники з цією метою звертаються. У багатьох випадках керівник бере на себе посередницькі функції, щоб примирити посварених працівників або згладжувати розбіжності, які виникли між підрозділами організації, якою він управляє. При цьому він одночасно завжди має в запасі можливість перейти від ролі об'єктивного посередника, який лише допомагає сперечальникам самим розв'язати свої розбіжності, до ролі активної сили, яка втручається у взаємовідносини конфліктантів. Він може стати на бік одного з них або, відкинувши пропозиції обох, дати їм свої «керівні вказівки», які вони зобов'язані будуть сприйняти як умови розв'язання конфлікту. Якщо керівнику не вдається переконати конфліктантів дійти згоди, він зазвичай, наостанок, використовує своє право застосування влади, примусу.

Медіатор не володіє начальницькими повноваженнями. Але він оснащений широким арсеналом різноманітних методичних і технічних засобів, за допомогою яких він організовує перемовини між учасниками конфлікту. *Головне завдання медіатора – допомогти сторонам досягнути згоди.*

Подібно до судді чи арбітра, медіатор повинен бути незалежним, нейтральним і неупередженим, але на відміну від них він не приймає ніяких рішень. Він тільки допомагає сперечальникам врегулювати свої розбіжності та дійти до угоди, яка найбільше буде влаштовувати обидві сторони.

У процесі медіації сторони самі без будь-якого зовнішнього втручання приймають заключну угоду. Медіатор при цьому намагається забезпечити задоволення інтересів кожної зі сторін. Результативна медіація призводить до обопільного виграшу всіх учасників. Методи медіації спираються, головним чином, на введення процесу перемовин у русло співробітництва й орієнтацією їх на результат типу «виграш – програш».

Медіація особливо ефективна в тих випадках, коли потрібно відновити відносини між людьми, стосунки яких повинні бути збережені в майбутньому (наприклад, опікунство над дітьми при розлученні, об'єднання компаній, партій у блоки, стосунки замовника та підрядника, членів партії з лідером тощо). Судова тяганина чи арбітраж можуть залишити в кожній зі сторін незаживаючі рани, після чого відновити необхідні чи бажані

відносини стає дуже важко. Разом із тим для медіації існують і певні обмеження. **Зокрема, вона не може використовуватись для розв'язання кримінальних конфліктів між людьми, та конфліктів у яких хтось страждає на психічну хворобу.** Медіація ефективна лише тоді, коли обидві сторони бажають врегулювати конфлікт.

Якщо ці умови виконано, то ймовірність успішного розв'язання конфлікту за допомогою медіації дуже висока (80%). У більшості випадків її результатом стає сильна й догострокова угода, яка дотримується обома сторонами.

Існують **чотири основні принципи медіації:**

- *Перший принцип медіації – добровільність.* На відміну від судової тяганини, вступ усіх конфліктуючих сторін у процес медіації є добровільним, а медіатор – вільно обраний (у цьому медіація подібна до третейського суду). Ніхто не може змусити сторони прийняти участь у медіації, якщо вони не хочуть цього з якоїсь причини. Цей принцип проявляється в тому, що всі рішення приймаються лише за взаємною згодою сторін, і в тому, що кожна зі сторін у будь-який момент може відмовитися від медіації та припинити перемовини.

- *Другий принцип медіації – рівноправність сторін.* Жодна з них не має процедурних переваг. Їм надається однакове право висловлювати свої думки, визначати порядок денний перемовин, оцінювати прийнятність пропозицій та умов угоди і т.д.

- *Третій принцип медіації – конфіденційність.* Слідування цьому принципу передбачає, що все, про що говориться чи обговорюється в процесі медіації, залишається всередині цього процесу. Цим медіація також дуже відрізняється від суду, де конфіденційність протирічить принципу публічності судового розгляду. Всі записи, які веде медіатор для нотаток у процесі роботи, знищуються. Посередник не може виступати в якості свідка, якщо справу буде передано до суду. Посередник не має права повідомляти одній стороні інформацію, яку він отримав від іншої в процесі індивідуальної розмови, якщо не отримав на це спеціального дозволу чи прохання від того, хто повідомив інформацію.

Для того щоб забезпечити реалізацію цих принципів, медіатору доводиться прикладати чимало зусиль. Часто конфліктанти **мають такі наміри:**

а) підігнути під себе опонента, зробити його об'єктом маніпуляцій, залякувань, «переграти» за рахунок кращого володіння словом або більшої компетенції в питаннях права, економіки, психології;

б) перетягти медіатора на свій бік (інколи за допомогою демонстрації власної слабкості, беззахисності, недосвідченості – при дуже настійливому захисті своїх інтересів);

в) зняти із себе відповідальність за рішення, залишаючи за собою право в майбутньому порушити його.

Тому медіатор повинен добре володіти методами, які дозволяють створити атмосферу коректного, ділового, раціонального обговорення спірних проблем і виключити всілякі маніпуляції.

2. Функції медіатора.

У процесі медіації посередник допомагає конфліктуючим сторонам у вирішенні різних завдань, тим самим **виконуючи низку процесуальних функцій:**

- *Перша функція медіатора – аналітична*, у процесі якої він спонукає сторони детально аналізувати конфліктну ситуацію. Виступаючи у цій ролі, він старається, щоб сторони висловили наявну інформацію та всі наявні точки зору на предмет суперечки, визначили найбільш суттєві моменти в цій суперечці для кожної зі сторін, ступінь деталізації інформації, щоб вона була корисною для прийняття рішення сторонами. Для такого аналізу медіатор спочатку вислухає всі сторони, а потім задає їм питання з приводу тих чи інших обставин суперечки, наприклад:

– Як ви вважаєте, чи є дана обставина суттєвою для протилежної сторони?

– На вашу думку, чи слід обговорити цю обставину більш детально?

– Як ви гадаєте, чому інша сторона чинить супротив вашій пропозиції?

У літературі існують різні підходи до питання про те, чи повинен медіатор сам бути спеціалістом у тій сфері, де він розв'язує суперечку, щоб виконувати аналітичну функцію. В американській літературі з конфліктології переважає думка, що це не обов'язково: адже медіатор не бере на себе вирішення суперечливих проблем, а тільки забезпечує комунікацію між конфліктантами, для чого мати спеціальні знання з предмету суперечки не вимагається. Багато американських авторів наголошують також на тому, що медіатору не слід до початку медіації намагатися отримати якісь попередні відомості про конфліктну ситуацію й конфліктах, або це може створити в нього якісь упереджені уявлення та порушити його нейтральність. Згідно другого підходу, медіатор повинен розумітися на предметі суперечки, оскільки це може допомогти йому винаходити й пропонувати на розгляд конфліктантів оригінальні способи узгодження їх інтересів. З цього погляду медіатору для виконання аналітичної функції корисно ще до початку медіації зібрати як найбільше даних про природу та причини конфлікту. Цю інформацію можна добувати із наданих сперечальникам матеріалів, документів, газетних статей, у попередніх розмовах з учасниками конфлікту й т.д.

- *Друга функція медіатора – функція слухача*. Медіатор повинен бути активним слухачем. Йому слід засвоїти як змістовну, так і емоційну складову промови сперечальників, а потім продемонструвати сперечальникам, що він їх дійсно почув. У цій ролі медіатор буквально повторює чи переформулює твердження того, хто говорить, щоб упевнитися в тому, що сам медіатор та інша сторона правильно зрозуміли те, що було висловлено. Але при цьому він старається розвести події (чи факти), з приводу яких

відбувся конфлікт, оцінку цих подій учасниками та ті почуття, які з приводу цих подій переживають учасники. Слід мати на увазі, що більшість людей не вміє відрізнити факти від їх інтерпретацій та оцінок, що найчастіше призводить до нерозуміння позиції іншої сторони. А варіантів інтерпретації одного й того ж факту дуже багато.

Стандартний текст медіатора, що активно слухає, виглядає так:

– Отже, ви вважаєте ... (далі йде повтор висловленого). Я правильно вас зрозумів?

Таке відлуння-повтор відіграє винятково важливу роль у медіації: повторювання гарантує, що сторони почули й надійно зрозуміли один одного; повторювання висловленого, що позбавлене у виконанні медіатора емоційного забарвлення, спрямовує обговорення сторін на змістовний аспект суперечки; повторювання дозволяє тому, хто говорить відчувати неточності власного тексту та у своїй відповіді їх виправити. Також слід мати на увазі, що демонстрація уваги до слів того, хто говорить підвищує його довіру до медіатора, адже люди зовсім не звикли до того, що їх чують.

Медіатор повинен сприймати емоції сперечальників як факт, але при цьому розглядати емоційну оцінку події, яку вони дають, тільки як інтерпретацію самої події. Тому медіатор може повідомляти сторонам своє враження від їхнього емоційного стану (наприклад, «Я бачу, що ви обурені цими словами»). Таке повідомлення, з одного боку, спонукає сторону, яка відчуває емоційне напруження, контролювати прояв власних почуттів і, як правило, понижує напруження, а з іншого – допомагає протилежній стороні краще зрозуміти почуття свого суперника і, тим самим, сприяє конструктивному вирішенню проблем. Але медіатор не повинен оцінювати ситуацію як таку, що неминуче викликає даний емоційний стан. Він не може, наприклад, висловитися: «Ви говорите обурливі речі. Тому протилежна сторона обурена вашими словами».

- *Третя функція медіатора – організаційна*, коли медіатор організовує процес перемовин. У цій ролі він допомагає сторонам домовитись про процедуру проведення перемовин, а далі підтримує як виконання досягнутих процедурних угод, так і коректні відносини між сторонами в процесі перемовин. Медіатор своїми питаннями та висловлюваннями весь час управляє процесом перемовин і задає тон усьому процесу. Він слідкує за регламентом і робить зауваження сторонам, якщо вони порушують правила проведення перемовин (наприклад, може заявити: «Стоп! Не можна говорити всім одночасно!») або навіть зовсім зупинити процес медіації, якщо сторони не в змозі зупинитися в агресивній «перепалці»). Медіатор оголошує перерви в процесі роботи, може вимагати конфіденційної розмови з кожною стороною по черзі.

- *Четверта функція медіатора – генеруюча*, коли медіатор виступає як генератор ідей. У цій ролі він намагається допомогти сперечальникам віднайти інші рішення, ніж ті, які до цього моменту ними розглядалися. Часто, виходячи зі свого досвіду, він відразу бачить якісь пропозиції, які, здавалося б, могли задовольняти учасників перемовин. Але медіатор повинен

перш за все стимулювати самих учасників шукати нові варіанти рішення за допомогою різноманітних питань. Наприклад:

– А що, як ви думаєте, могло б послужити альтернативою цьому?

– Чи нема такого способу змінити вашу позицію, щоб одночасно можна було б задовільнити інтереси іншої сторони?

Ідеї, які напрацювали самі сторони, зазвичай набагато краще враховують ті нюанси взаємовідносин сторін, які не можуть бути відомі медіатору. Однак у випадках, коли у сперечальників ніяких ідей не виникає, медіатор має право запропонувати свій варіант рішення, але ні в якому разі його не нав'язувати. Наприклад, він говорить:

– А як ви поставитесь до такої ідеї?..

– А що, якщо зробити?..

Але зовсім виключені висловлювання типу: «Повірте моєму досвіду. Цей підхід набагато кращий»; «Слухайте, що я говорю, я ж пропоную вам добре рішення»; «Я не можу погодитися з вашим підходом»; «Не можна бути таким упертим»; «Ваша ідея не заслуговує довіри» і т.п.

- *П'ята функція медіатора – інформаційна*, коли медіатор розширює ресурси сперечальників. Він постачає учасників суперечки інформацією або допомагає їм розшукати необхідну інформацію. Однак посередник повинен бути дуже обережним, щоб не давати ніяких тлумачень, пояснень або порад. Уся надана інформація повинна вміщувати лише дійсні факти й не залежати від всілякого роду другорядних відомостей, уточнень та інтерпретацій. Якщо існує ймовірність, що відомості, які мають у своєму розпорядженні сторони, неповні, неправильні чи допускають різні тлумачення, медіатор рекомендує конфліктантам звернутися до відповідних надійних джерел, де вони зможуть отримати правильну інформацію, пояснення чи пораду. Наприклад, він може дати сперечальникам прочитати формулювання закону чи іншого юридичного документу, але при цьому не має права інтерпретувати цей документ, а у випадку, коли виникають проблеми зобов'язаний рекомендувати їм звернутися до юриста. Посередник повинен бути впевненим, що конфліктанти не покладаються сліпо на його твердження. Він не має права оцінювати позицію сторони, заявляючи, наприклад: «Ви говорили мені, що... Я цьому повірив, але це неправильно».

- *Шоста функція медіатора – контролююча*, коли посередник контролює реальність висловлюваних ідей і виконуваних прийнятих угод. Тест на реальність найчастіше пов'язаний із питаннями типу:

– Що ви конкретно пропонуєте зробити?

– Як ви думаєте, що вдбудеться, якщо?..

Якщо в процесі медіації одна зі сторін уперто відкидає всі пропозиції, посередник має право висловитися:

– Створюється враження, що ви не хочете дійти згоди. Як ви думаєте, що буде, якщо ви не домовитесь?

При завершенні процесу медіації посередник повинен переконатись, що сперечальники точно й виразно розуміють усі умови угоди про врегулювання. Крім того, сторони повинні бути повністю згодні з умовами

угоди, з наслідками цієї угоди та повинні бути здатними виконати свою частку домовленості. Посередник як той, хто перевіряє реалістичність досягнутої угоди зобов'язаний потурбуватись про те, щоб домовленості були надійними та довгостроковими.

- *Сьома функція – навчальна*, коли медіатор навчає сторони процесу проведення перемовин. У цій ролі посереднику потрібно навчати сперечальників думати, діяти та проводити перемовини з настановою на співпрацю. Більшість учасників суперечки не знають, як проводити перемовини й намагаються застосувати заборонені прийоми («перемовні викрутаси»), інколи вони демонструють «фальшиві емоції», вводять неправдиву інформацію, висувають надмірні вимоги при надії отримати те, що вони дійсно хочуть, залякують супротивника. Вони застосовують подібні маніпулятивні техніки, щоб змусити протилежну сторону сприйняти їх позицію. Найчастіше за все при цьому не думають про те, що обман якщо й може принести успіх, то лише на дуже короткий час, поки протилежна сторона не відчуває, що її ошукали.

Більшість учасників перемовин після сеансу медіації відчувають справжнє потрясіння від того, що вдається розмовляти з протилежною стороною без галасу й погроз, без хитрощів і вивертів та при цьому досягати позитивного результату у взаємодії з іншими людьми. Досвід правильно організованих перемовин, навіть якщо він і не призводить до успішної угоди, навчає учасників медіації тому, як потрібно себе поводити в складних життєвих ситуаціях, дає їм взірці ефективної комунікації, формує бачення самого себе з неочікуваного боку. Ця роль медіації настільки висока, що деякі учасники перемовин, які навіть не закінчилися успіхом, і через кілька місяців по тому з вдячністю згадують сам процес медіації.

3. Стадії процесу медіації.

Процес медіації включає вісім стадій:

- *Перша стадія – вступне слово*. Конфліктуючі сторони прийшли на перемовини, сіли за стіл, медіатор зайняв місце між ними та почав своє вступне слово. У вступному слові пояснюється, що таке медіація, принципи посередництва, особлива увага акцентується на конфіденційності даного процесу, розповідається про правила поведінки учасників, пояснюється право на проведення кокусів, з'ясовується думка присутніх про те, чи всі сторони, від яких залежить прийняття рішення присутні на перемовинах, і пропонується учасникам підписати угоду про участь в медіації зрозумілим і передбачуваним для учасників перемовин, створити атмосферу довіри як до процесу, так і до самого медіатора.

Приклад вступного слова.

Після вітання й розсаджування (папір і ручки на столі, годинник перед медіатором):

– Мене звати... я медіатор, призначений для участі в розв'язанні вашої суперечки (конфлікту). Назвіть себе, будь ласка, так, як ви хочете, щоб вас тут називали.

.....

– Скільки часу ви маєте в розпорядженні? Я запитую вас про це тому, що зазвичай медіація потребує 2,5 – 3 години.

.....
– Дякую, коли час закінчиться, я поперджу вас, щоб ви самі вирішили, зупинити процес або продовжити його. Чи курить хто-небудь із вас? Чи потрібно в ході перемовин влаштовувати перерви та як часто?

.....
– Я вдячний вам за те, що ви вирішили звернутися до нас за допомогою у врегулюванні проблемної ситуації, яка виникла у вас. Кілька слів про медіацію та про те, що вас очікує в цьому процесі. Медіація – це процес розв’язання суперечки між двома конфліктуючими сторонами за участі третьої нейтральної сторони. Врегулювання суперечки досягається шляхом прийняття сторонами рішення на добровільній і рівноправній основі, яке однаково влаштовує всі зацікавлені сторони. Ми будемо всі разом прагнути до того, щоб інтереси всіх учасників суперечки могли б бути задоволені. Отже, медіація – це процес добровільний. Я хочу запитати вас, чи є ваша участь у процесі проявом доброї волі та ваших щирих намірів обміркувати ситуацію, яка склалася, та віднайти спосіб її врегулювання?

.....
– Дякую. Чи є потреба в присутності на процесі когось іще, хто має відношення до справи?

.....
– Чи згодні ви на участь у процесі перемовин між вами третьої, нейтральної сторони?

.....
– Дякую. Цю третю, нейтральну сторону представляю я, та моя нейтральність полягає в тому, що я не виступаю в ролі судді, арбітра, обвинувача чи захисника. Я не даю ніяких оцінок за змістом вашої ситуації, я нікого не захищаю і не вирішую, хто винен і хто правий. Більше того, в моє завдання не входить давати вам ніяких порад. Відзначу конфіденційність процесу медіації. Вся висловлена тут інформація є суворо конфіденційною та не може бути винесена за межі цієї кімнати. В ході процесу я буду робити нотатки, які по закінченню його будуть знищені. Ви також можете занотовувати, це допоможе нам ефективно працювати. Ви згодні слідувати принципу конфіденційності процесу?

.....
– Дякую. Як медіатор я не несу відповідальності за ті рішення, які ви приймаєте, моя роль полягає тільки в наданні вам допомоги при проведенні перемовин, в організації процесу таким чином, щоб ви отримали можливість зробити спроби до врегулювання конфлікту й прийняттю по ньому власних взаємоприйнятних рішень. Моє завдання – забезпечити рівноправну участь обох сторін у процесі, право кожної сторони висловитися та бути почутою. Ви відіграєте головну роль у процесі перемовин. Це ваша ситуація, це ви стурбовані тим, щоб її обговорити та спробувати віднайти з неї вихід, це ви будете проводити пошук рішень, які влаштовують вас обох і ви будете нести відповідальність за те, які рішення будуть виконуватись.

У процесі перемовин ви по чергово отримаєте можливість викласти свої позиції та відповісти на мої запитання. Потім у вас буде можливість прийняти участь у дискусії з обговорюваної ситуації, та ви зможете не лише висловлюватись за змістом проблеми, як ви її бачите, але й викласти свої оцінки того, що відбулося. Нам можуть знадобитися зустрічі віч-на-віч. Ми називаємо їх кокус. Вони можуть бути ініційованими як конфліктантами, так і медіатором. Якщо вам знадобиться кокус, ви дасте мені знати про це, й кокус буде призначено. Тривалість кокусів зазвичай буває в межах 20 – 30-ти хвилин. Моє завдання як медіатора забезпечити рівну кількість кокусів однакової тривалості для обох сторін. Потім спільними зусиллями буде визначений

перелік пунктів для обговорення та прийняття за ними рішення. Рішення, якщо воно буде досягнуте, а я дуже вам цього бажаю, може бути усним або письмовим і навіть завіреном нотаріально. Ви самі виберете те, що вважаєте за потрібне.

Щоб зробити наш процес більш продуктивним і успішним, я пропоную вам укласти процедурну угоду, суть якої полягає у тому, що сторони зобов'язуються поводити себе на процесі коректно, в дискусії не перебивати один одного та не вживати образливих слів і висловлювань. Ви берете на себе такі зобов'язання?

.....
– Дякую. Дозвольте привітати вас із тим, що протягом мого вступу ви кілька разів виклали подібні погляди з різних питань, даючи стверджувальні відповіді. Це свідчить про те, що між вами в принципі можливі домовленості, тим більше в ракурсі тих намірів, які кожен із вас визначив на початку процесу. Я бажаю вам конструктивної та успішної роботи. Чи є у вас до мене питання?

Вступна частина продовжується досить довго, приблизно 15–20 хвилин. Така довга й стандартна процедура зазвичай здається починаючим медіаторам зайвою, і вони намагаються її скоротити. Досвід показує, що скорочення вступної процедури, як правило, призводить до різкого збільшення часу, а інколи й до зриву всього процесу медіації. Якщо сторони не готові до медіації та відмовляються підписати процедурну угоду (наприклад, тому що не довіряють посереднику або ж бояться «втратити власну гідність» у випадку програшу і т.п.), то краще медіацію взагалі не починати.

- Друга стадія – **представлення сторін**. Після угоди про процедуру перемовин починається другий етап посередництва, коли медіатор звертається до однієї зі сторін (зазвичай до тієї, яка звернулася з проханням про проведення медіації) та пропонує детально розповісти, у чому, на її погляд, полягає обговорювана проблема. Посередник активно слухає та в своїх нотатках відзначає те, що йому здається найбільш важливим. У процес розповіді він, як правило, не втручається, тільки перепитує, якщо йому щось незрозуміло. Після закінчення промови першої сторони медіатор задає питання:

– Ви висловили всі суттєві обставини справи чи бажаєте ще що-небудь додати?

Потім він коротко показує (відлуння-повтор) почутого. При переказі медіатор не робить ніяких оцінок, нічого не інтерпретує, дозволяючи собі лише структурувати виклад. Закінчується переказ стандартними запитаннями типу:

– Я правильно вас зрозумів?

– Я не випустив нічого суттєвого?

Після цього медіатор звертається до іншої сторони й просить її розповісти своє бачення проблеми. Він також задає уточнюючі запитання та повторює почуте.

Розглянемо *типові проблеми, які постають перед медіатором на етапі представлення сторін*.

Часто одна сторона реагує на розповідь іншої сторони бурхливими емоціями, весь час намагається втрутитись і виправити висловлене: «Я 170

повинен тут зробити уточнення!» У подібних випадках медіатор говорить приблизно так:

– Не хвилюйтеся! Зачекайте трошки. У вас ще буде можливість висловити своє бачення ситуації.

Якщо ж одна зі сторін реагує в різкій формі: «Він бреше! Все було не так! Як у нього язик повертається таке говорити!» і т.п., то й медіатор повинен реагувати жорсткіше:

– Ви підписали процедурну угоду, де зобов'язались не ображати один одного. Давайте її дотримуватися, інакше ми взагалі ні про що не домовимося. Якщо ви не бажаєте домовлятися, то не будемо дарма тягнути час і краще відразу розійтися. Ви будете дотримуватися підписаної угоди?

Буває, що одна зі сторін (найчастіше перша) повідомляє про проблему занадто коротко. Наприклад:

– А що тут говорити? Ми з моїм партнером взяли в оренду приміщення для магазину, а він мене ошукав і вкрав мої гроші. Нехай він мені їх віддасть. Або ще коротше:

– Він хоче розлучитися, а я не хочу. У медіатора наявні дві можливості. По-перше, він може задавати уточнюючі питання типу:

– Що за приміщення ви взяли в оренду? Який магазин ви хотіли відкрити? Чому ви вважаєте, що ваш партнер вас обікрав? (Зверніть увагу! Питання «Як партнер вас обікрав» некоректне, оскільки медіатор, задаючи таке питання, ніби долучається до оцінки, яку дає одна сторона).

По-друге, він може відразу перейти до представлення іншої сторони, щоб потім уже повернутися до прзмови з першою. Наприклад:

– Я відчуваю, що ви стурбовані з приводу можливого розлучення із чоловіком, і вам зараз важко розповісти про проблему детально. Якщо ви не хочете нічого додати, тоді я б попросив вашого чоловіка розповісти про те, як він бачить проблему.

- *Третя стадія медіації – вентиляція емоцій.* На цьому етапі посередництва сторонам пропонується обговорити почуте та висловити свої коментарі. Медіатор дає можливість усім учасникам висловити оцінки про те, що відбулося та виразити свої почуття, які в них при цьому виникають. Можливість відверто й коректно розмовляти про свої почуття підвищує в сторін довіру до самого процесу медіації. *Головне завдання на цій стадії – досягти узгодженого формулювання проблем, яке зрозуміле всім сторонам.*

Якщо посередник відчуває, що конфліктуючі сторони щось не договориють, умисно приховують один від одного, він може оголосити про необхідність проведення *кокусів* – розмови (бесіди) з кожною стороною почергово. Одна чи обидві сторони можуть повідомити в кокусах відомості, які на їх думку, не повинні бути відомими іншій стороні. Тому медіатор по закінченню кокусу обов'язково повинен уточнити, що саме із висловленого може бути оприлюднено в присутності іншої сторони при продовженні медіації. У кокусі посередник інколи виступає певним чином «адвокатом диявола», провокуючи посилення позиції, якої дотримується сильніша сторона вході суперечки. Для цього він намагається обґрунтовувати позицію

іншої сторони, наприклад, «Мені здається, що ваш опонент висловлює свою думку більш обґрунтовано, коли говорить... Ваша ж позиція виглядає набагато менш зрозумілою. Давайте разом подумаємо над вашими аргументами». Ця рольова функція дозволяє конфліктуючій стороні краще підготуватися до аргументації суперника. Втім потрібно бути дуже обережним, щоб стороні не здалося, ніби медіатор схильний до позиції протилежної сторони, висловлює якісь особисті вподобання чи просто зарозумілий.

На етапі вентиляції емоцій (і під час кокусів) констатуються інтереси учасників; при цьому медіатор намагається виявити точки зближення чи прямого перетину позицій та інтересів сторін. Наприклад, чоловік і дружина після розлучення відстоюють кожен свої вимоги у взаємовідносинах зі своєю дитиною. Ці вимоги можуть бути різноманітними. Але, зазвичай, обое згодні, що їх головне завдання – діяти не у власних інтересах, а в інтересах дитини. Цим закладається основа майбутніх домовленостей.

- *Четверта стадія медіації – формування розпорядку перемовин.* Посередник віддячує сторони за продуктивну роботу на попередній стадії, фіксує віднайдені точки зближення та пропонує чітко сформулювати ті питання, які потребують розв'язання на медіаційній сесії. До переліку таких питань (тобто до розпорядку перемовин) не повинно включатись обговорення відкрито проголошених інтересів сторін. Так, якщо чоловік заявив, що збирається розлучатися, то це його бажання не обговорюється, а до порядку денного входять лише ті питання, що пов'язані з розподілом майна.

Після складання порядку денного медіатор повинен переконатися в тому, що обидві сторони затверджують його в даній редакції та не бажають у ній нічого змінити, забрати чи додати.

- *П'ята, основна, стадія медіації – вироблення пропозицій.* Успіх роботи на цій стадії в більшості залежить від інтелектуальних можливостей сторін. Оскільки, якщо хоча б одна зі сторін не здатна до раціонального мислення, то медіація ніколи не призведе до успіху. Але, безперечно, що на результативність процесу впливає також і мистецтво медіатора, який допомагає генерувати конструктивні ідеї.

У ряді випадків логічні аргументи й раціональні докази, які використовуються в процесі медіації, не призводять до вироблення конструктивних пропозицій. Клієнт може або негативно реагувати на запропоновані йому підходи до розв'язання конфлікту, або, спочатку висловлюючи згоду, потім відмовляються від них. На це варто звертати спеціальну увагу. Можливо, конфлікт зачіпає настільки значущі особистісні проблеми даної людини, що вона, сама не усвідомлюючи цього, вмикає потужні захисні механізми. У таких випадках доцільно запропонувати цій людині звернутися до психолога-консультанта, а вже потім продовжити пошук виходу з конфлікту.

- *Шоста стадія медіації – підготовка угоди.* Ця стадія починається тоді, коли пропозиції вже сформовані й сторони переходять до перевірки цих

пропозицій на реальність та остаточного редагування письмового тексту, який влаштовує в однаковій мірі всі сторони. Потім обговорюються заходи, які можуть бути прийняті кожною зі сторін у випадку порушення угоди. Інколи сторони підписують також угоду про способи розв'язання конфліктних ситуацій, які можуть виникнути між ними у майбутньому.

- *Сьома стадія медіації – вихід із медіації*. Зазвичай посередник дякує сторонам за конструктивну успішну роботу, висловлює надію, що їй він виправдав довіру сторін і т.п. Завдання цієї стадії – отримання медіатором зворотнього зв'язку про результати роботи. Сторони оцінюють, по-перше, наскільки вони задоволені досягнутою угодою; по-друге, наскільки вони задоволені самою процедурою перемовин за участі медіатора; по-третє, вони оцінюють свій емоційний стан: чи стало їм легше після сеансу медіації, впала чи, навпаки, виросла психологічна напруга і т.д.

- *Восьма стадія процесу медіації – постконфліктна*, сутність якої полягає у відстеженні подальшого розвитку ситуації. На цій стадії оцінюється реальна результативність медіації (чи дійсно сторони стараються виконувати досягнуту угоду?), можливість надання подальшої допомоги (провести ще одну медіацію, направити в юридичну чи психологічну консультацію і т.д.).

4.Робота медіатора з вирішення конфлікту в організації.

Вирішення конфліктів в організації при допомозі медіатора може відбуватися за схемою класичної медіаційної процедури. Однак тут є деякі *особливості ситуації*, в якій опиняється медіатор:

- *Перша особливість*. Залучення медіатора здійснюється, зазвичай, не з ініціативи сторін, а з ініціативи адміністрації. При цьому в ролі медіатора найчастіше виступає консультант, який вже працював із цією організацією, чи представник консультаційної фірми, в якій є історія позитивної взаємодії із замовником. Природно, що від консультанта-медіатора вимагаються додаткові зусилля для завоювання довіри сторін. Первинно кожна сторона схильна бачити в медіаторі представника або протилежної сторони, або адміністрації. В обох випадках передбачається, що медіатор не зацікавлений у справедливості, а намагається лише за будь-яку ціну досягнути усунення шкоди, яку наносить конфлікт виробничому процесу. Цей настрій посилюється тим, що послуги медіатора сплачуються адміністрацією.

- *Друга особливість*. Медіатор змушений діяти в умовах жорсткого часового ліміту, оскільки адміністрація не схильна, зазвичай, оплачувати довготривалі медіаційні процедури. У багатьох випадках простіше та дешевше буває просто звільнити кого-небудь із учасників конфлікту чи реорганізувати роботу так, щоб конфліктуючі співробітники не мали приводу стикатися в ділових питаннях.

- *Третя особливість ситуації*. Медіатору зазвичай доводиться працювати на території замовника та в робочий час, оскільки змусити сторони витратити свій вільний час на перемовини адміністрація не має права, а якщо вона йде на такий крок, то це лише додає напруженості до

ситуації перемовин і створює упередження проти медіатора. Проведення ж медіації в робочий час і на території замовника створює додаткові перешкоди, пов'язані з тим, що в будь-який момент якась із сторін може бути відкликана з невідкладних виробничих питань. Тому потрібно із самого початку обговорити умови праці, враховуючи виділення певного часу, завчасно узгодженого зі сторонами, протягом якого учасників не будуть відволікати від процесу перемовин.

Існують також і особливості, які полегшують досягнення угоди:

- *По-перше*, сама ситуація конфлікту в організації розвивається в умовах більш жорсткої формалізації відносин. Конфліктуючі співробітники не так тісно пов'язані між собою, як у ситуаціях побутових конфліктів. Саме по собі робоче середовище налаштовує на більшраціоналістичний підхід, навіть якщо конфлікт розвивається на емоційному ґрунті, як це буває у випадку позиційних або динамічних конфліктів.

- *По-друге*, в кожній стороні, як правило, існує зацікавленість у тому, щоб конфліктна ситуація вирішилась. Тому, на відміну від обговорення побутових конфліктів, де медіатору часто доводиться проводити роботу, що наближена до психотерапії, у вирішенні організаційних конфліктів зазвичай можна залишатися на рівні аналізу зовнішньої поведінки.

Основна проблема полягає в навчанні сторін обговорювати ситуацію в термінах поведінки та дій, а не відносин і емоцій. Це майже неможливо зробити, коли учасники конфлікту переповнені емоціями, які не знайшли свого прояву. Тому спочатку слід дати можливість обом сторонам висловити свої образи й обурення, сприймаючи їх емоції такими, якими вони є.

Після цього можна задати кожній зі сторін питання про те, які дії іншої сторони вона вважає прийнятними, а які – неприйнятними.

Приблизна **процедура**, яка добре себе виправдала на практиці, може бути такою:

- *Преший етап – спільна зустріч з обома сторонами*. На цій зустрічі вирішуються наступні завдання:

- а) встановлення довіри до медіатора;
- б) вияснення того, як бачить ситуацію кожна зі сторін;
- в) звільнення негативних емоцій;
- г) формування настанови на обговорення дій, а не відносин.

Досвід показує, що найкращим способом завоювати довіру сторін є повна відкритість і відвертість медіатора. Він повинен відразу «покласти карти на стіл», пояснивши, як і чому він тут опинився: він буде працювати за дорученням керівництва організації, яке стурбоване ситуацією, яка склалася, настільки, що навіть вирішило скористатися послугами зовнішнього консультанта, які оплачуються. Потрібно наголосити, що завданням консультанта є не з'ясування того, хто правий і хто винен, а спільний зі сторонами пошук виходу, який би влаштував усіх. Сам текст вступного слова повинен не допускати двозначних тлумачень. На всі питання, котрі виникають, повинні бути дані зрозумілі й чіткі відповіді. Потрібно відзначити, що згадування про стурбованість керівництва та його готовність

оплачувати послуги консультанта має двоякий зміст. З одного боку, демонструється відвертість медіатора, його готовність «грати у відкрити», а з іншого боку, підіймається значущість учасників конфлікту в їх власних очах. Насправді, якщо за аналіз їх взаємовідносин керівництво готове платити грошима, значить, вони не останні люди в організації. І в цьому є правда, оскільки в протилежному випадку більш простим виходом було б звільнення негодних для керівництва працівників.

Далі потрібно *встановити жорсткий регламент і добитися прийняття його конфліктуючими сторонами*. Це потрібно з кількох причин. По-перше, через вже згадуваний ліміт часу. По-друге, для демонстрації того, що конфлікт розглядається в рамках ділових, формалізованих взаємовідносин, що створює більш безпечну обстановку з огляду можливих нападок на особистість. Увага акцентується на поведінці, а не на особистості. По-третє, для більш швидкого звільнення від накопичених емоцій. І тут посередник повинен проявити почуття міри у встановленні регламенту, відвівши достатній, але без надмірності час для емоційних виливань.

Потім кожній стороні пропонується викласти своє бачення ситуації. Цей крок корисно випередити спільною заявою про те, що люди всі різні, що в кожного може бути власний погляд, що кожна людина має право сприймати речі по-своєму та що завжди корисно знати, як саме бачить ситуацію інша людина. Тим самим конфліктуючим сторонам дається можливість зрозуміти, що медіатор не бере на себе роль судді та готовий з однаковою увагою віднестися до того, що буде висловлено всіма учасниками. Крім того, така заява стимулює й конфліктантів до того, щоб почути один одного.

Зазвичай уже на етапі висловлення ситуації кожна зі сторін відкриває для себе чимало нового в позиції опонента. При висловленні власного погляду опоненти зазвичай широко використовують мову відносин і намірів, які кожна зі сторін приписує іншій. Лінія поведінки медіатора в цей час залежить від ступеня напруги пристрастей. Якщо емоції бурхливі, краще не переривати того хто говорить, а дати йому можливість висловити, наостанок, усі накопичені образи. Якщо розмова відбувається в більш спокійному тоні, можна задавати уточнюючі питання типу: «В чому саме, в яких діях проявляються наміри опонента Вас образити?», «В яких діях проявляється його вороже (недоброзичливе, заздрісне й т.п.) до Вас ставлення?».

Після висловлення позицій посередник може попросити кожна зі сторін коротко сформулювати, в чому вона бачить сутність конфлікту з врахуванням щойно почутого.

Один із ефективних способів подальших дій медіатора полягає в тому, щоб запропонувати кожній зі сторін скласти два списки можливих дій опонента: один для бажаних, інший для небажаних. Перша спрба виявляється зазвичай невдалою: списки зробити не вдається. Але зате вона переносить увагу з емоцій, відносин і намірів на дії. Учасникам конфлікту потрібен певний час, щоб обдумати ситуацію та змінити внутрішній спосіб її описання. Тому добиватися складання остаточних списків на цьому етапі не

потрібно. Сама процедура тут відіграє роль швидше навчальної, ніж результативної. Її не слід надто затягувати, щоб не створювати в її учасників відчуття невдачі та власної безпорадності. Через 20 – 30 хвилин слід оголосити, що час нинішньої сесії закінчився, що робота над списком буде продовжена, та домовитись про час наступної сесії.

- *Другий етап процедури – окремі зустрічі зі сторонами (кокуси).*

Завдання цих зустрічей:

а) вияснення того, залишилося незрозумілим під час першої зустрічі;

б) складання проектів угод в термінах очікуваних і небажаних дій.

Зазвичай під час першої сесії не вдається до кінця прояснити позиції сторін, і якісь аспекти первинно здаються учасникам конфлікту або несуттєвими, або, навпаки, надто болючі, щоб про них говорити. До того ж, вислуховування позиції опонента зазвичай змушує побачити нові аспекти ситуації, які раніше знаходились взагалі поза увагою та не усвідомлювалися.

Усе це призводить до того, що зустрічі з кожною стороною (кокуси) поділяються на дві частини. У першій частині відбувається уточнення зайнятих конфліктантами позицій, їх структурування, виокремлення важливих і несуттєвих деталей. Таким чином відбувається підготовка ґрунту для формулювання пропозицій з підсумкової угоди.

Друга частина являє собою обговорення варіантів підсумкової угоди, складеної в термінах бажаних і небажаних дій опонента. Від медіатора тут вимагається копітка праця з розмежування раціональних та емоційних аспектів конфліктної ситуації, з прояснення глибинних інтересів учасника, а також із підведення його до розуміння того, які саме дії опонента викликають у нього негативні емоції та чому. Дуже важливим моментом на цьому етапі роботи є спільна з учасником конфлікту оцінка прийнятності кожного з пунктів угоди для опонента.

- *Третій етап медіації – спільна сесія (засідання) обох сторін – спрямований на вирішення основного завдання, а саме: на досягнення угоди.*

Угоди, які укладаються в організаційних конфліктах, поділяються на два типи:

- *Перший – угода з приводу предмету конфлікту*, яким конфліктна ситуація вирішується повністю. Однак не завжди вдається досягти такої угоди за обмежений час. Крім того, певні аспекти ситуації можуть знаходитись поза контролем учасників. Так, у структурних конфліктах самі службові позиції опонентів неминуче відтворюють конфліктну ситуацію. У цих випадках можна (і потрібно) обмежитись угодою другого типу.

- *Другий тип угоди – угода про те, як будуть взаємодіяти сторони* в подальшому при вирішенні конфліктної ситуації, яка представляє для них спільну проблему.

Медіація може закінчитись після третього етапу, а може потребувати й додаткових сесій. Залежно від досягнутих результатів це можуть бути як спільні сесії, так і кокуси, які проводяться лише з однією зі сторін або ж із обома поодино.

Посередництво в міжгрупових конфліктах не має принципових відмінностей із послідовності етапів. Відмінність полягає в тому, що при роботі з групою від медіатора вимагається ще й швидка орієнтація в структурі групи, позиціях і настроях окремих її членів. Під час індивідуальної сесії медіатор спирається на тих учасників, які налаштовані більш позитивно. При цьому особливо важливо, щоб у групи не склалося враження маніпулювання її думкою, щоб не виникло підозри, що посередник намагається розколоти групу та скористатися розколом для нав'язування свого варіанту угоди. Зовнішня активність медіатора під час проведення сесій повинна бути зменшена до необхідного мінімуму. Його роль – роль ведучого наради. Він зобов'язаний слідкувати за регламентом, а ще краще, коли це буде робити хтось із членів групи. За посередником залишається функція пред'явлення групі її позицій у стислому вигляді, вказувати на протиріччя, наголошення на конструктивних ідеях. І хоча в медіатора завжди існує спокуса при формулюванні думок учасників вкласти власну ідею, робити це небезпечно. Варто лише групі це відчувати, вона моментально позбавить медіатора своєї довіри, відновити яку буде надто важко, якщо взагалі можливо.

5. Мистецтво медіації.

Технологія медіації вимагає, щоб *медіатор менше розмовляв сам, а більше задавав питань*. Однак уміння своєчасно задати правильне питання, своєчасно внести конструктивну пропозицію – все це потребує від медіатора не лише знання технології, але й нестандартного мислення. Інколи посередник може піти навіть на більше – на свідоме порушення технології. Наприклад, узяти на себе відповідальність і пояснити їм про захисні механізми особистості й показати, як ці механізми проявляються в поведінці учасників конфлікту. Довга оповідь у виконанні медіатора, загалом кажучи, неприпустимі. Однак у деяких випадках це може опинитись чи не єдиним способом досягнення згоди.

Медіація – це процес надто раціональний, він розрахований на спокійне та розумне обговорення проблем. Коли емоційна складова учасників конфлікту надто велика, що вони діють виключно під впливом емоцій, то лише *мистецтво медіатора* може привести перемовини до успіху.

Мистецтво медіатора проявляється на всіх етапах діяльності, починаючи зі звернення однієї зі сторін із проханням вирішити конфлікт. *Звести всі сторони за стіл перемовин* – це вже надто важке завдання. Попередні бесіди з кожною зі сторін окремо (така бесіда називається консіліацією) інколи займають багато часу, відбирають багато душевних сил і потребують часто нестандартних кроків з боку медіатора. Зате інколи вже в процесі консіліації вдається віднайти рішення проблеми. Але найбільше майстерність медіатора проявляється в тому, як *він уміє створювати атмосферу довіри на перемовинах*.

Практичний досвід з організації перемовин показує, що медіація є *успішною формою для розв'язання будь-яких суперечок*. Описані вище

технології медіації ефективно застосовуються в різних ситуаціях: у конфліктах у бізнесі, у сфері обслуговування, в школах, у трудових колективах, в організаціях, у сім'ї. Зрозуміло, що для опанування технологією потрібно спеціальне навчання. Однак треба пам'ятати, що медіація не може здійснюватись за готовим шаблоном, що робота посередника не може бути повністю стандартизованою.

Медіація – це завжди мистецтво!

Навчальне видання

Конфліктологія: конспект лекцій

галузь знань «05 Соціальні та поведінкові науки»
спеціальність «053 Психологія»
освітньо-професійна програма «Психологія»
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

Розробник:

Дмитро Приходько,

доцент, кандидат психологічних наук,
доцент кафедри психології, педагогіки та філології

Комп'ютерний набір

Д.П. Приходько

Видається в авторській редакції

План 2024

Підписано до друку 14.05.2024 р. Формат 60x84/16.
Гарнітура «Times». Папір для мн. ап.
Ум. друк. арк. _ . Обл.-вид. арк. _ .

Адреса редакції і видавця:

ХДАК, Україна, 61057, м. Харків, Бурсацький узвіз, 4
тел. (057) 731-27-83. e-mail: rrv2000k@ukr.net.

Свідоцтво про держреєстрацію ДК №3274 від 04.09.2008 р.