

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНО-ПРАВОВОЇ БЕЗПЕКИ**

**КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ ТА ПОЛІТОЛОГІЇ**

**НАВЧАЛЬНИЙ КОНТЕНТ**

**КОНФЛІКТОЛОГІЯ**

Освітній ступінь: бакалавр  
Спеціальність: 262 «Правоохоронна діяльність»  
Освітня програма: «Правоохоронна діяльність (поліцейські)» №631 від  
07.09.2017  
Статус навчальної дисципліни: нормативна  
Мова викладання: українська

Навчальний контент обговорено та  
схвалено на засіданні кафедри  
філософії та політології  
протокол від 23..08.2019 №16.  
**Завідувач кафедри**  
**Вячеслав КУЗЬМЕНКО**

**Дніпро-2019**

Конфліктологія // Навчальний контент (конспект або розширений план лекцій) з навчальної дисципліни для денної форми навчання, Дніпро : Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. – 202с.

**РОЗРОБНИК:**

Шинкаренко І.О., доцент кафедри філософії та політології, кандидат психологічних наук, доцент.

**РЕЦЕНЗЕНТИ:**

Батраченко І.Г., професор кафедри педагогіки та психології ПВНЗ Університету імені Альфреда Нобеля, доктор психологічних наук, професор.

Гаркуша І.В., доцент кафедри педагогіки та психології ПВНЗ Університету імені Альфреда Нобеля, Ph.D, кандидат наук з соціальних комунікацій.

Розглянуто на засіданні кафедри філософії та політології  
23.08.2019, протокол №16

Завідувач кафедри

Вячеслав КУЗЬМЕНКО

# ЛЕКЦІЯ-1. ПРЕДМЕТ КОНФЛІКТОЛОГІЇ. ПОНЯТТЯ І ТИПОЛОГІЯ КОНФЛІКТУ.

## ПЛАН ЛЕКЦІЇ:

- 1. Об'єкт та предмет конфлікту.
- 2. Об'єкт та предмет конфліктології.
- 3. Типологія конфлікту.

**МЕТА:** загальні уявлення про предмет вивчення.

## ЗАВДАННЯ:

- 1. Сформуувати уявлення про конфлікт.
- 2. Сформуувати уявлення про предмет конфліктології.
- 3. Ознайомитися з підходами щодо типології конфлікту.

## ВСТУП

Необхідною передумовою будь-якого дослідження є визначення його основних понять, розробка понятійного апарата. Поняття, категорії, як відомо, є основними формами мислення, з яких складаються дві інші найважливіші його форми - судження й умовиводи. Поняття й категорії - дві форми мислення, близькі за своїм змістом, і їх, тому, часто вживають як синоніми. Але іноді під категоріями розуміють *основні, родові, початкові поняття, ключові моменти, вузли в процесі пізнання*.

Ознаками поняття як форми мислення є його:

- - сталість;
- - точність;
- - загальність.

При розгляді поняття варто розрізняти наступні моменти: поняття як акт мислення й предмет поняття, не залежний від мислення об'єкт. Варто також урахувувати, що існують абстрактні, або загальні, поняття й поняття одиничні, або індивідуальні. Потрібно також мати на увазі, що мислення за допомогою понять, включаючи також поняття індивідуальні, є більш змістовним, ніж споглядання, оскільки воно дозволяє глибше проникати в явище. Тому наукове пізнання не може обійтися без понятійного мислення. Понятійний апарат, на який спирається будь-яка наука, становить як би її каркас, «алмазну мережу». У цій лекції пропонується короткий опис сукупності понять, які використовує наука про конфлікт; їхня детальна характеристика дається в наступних лекціях.

### 1. Об'єкт та предмет конфлікту.

Сукупність понять конфліктології умовно можна поділити на наступні групи:

- - структура конфлікту,
- - динаміка конфлікту,
- - розв'язання конфлікту (правління конфліктом),
- - типологія конфліктів,

Сукупність цих понять розкриває як об'єкт, так і предмет науки про конфлікт. Розглянемо зазначені чотири групи понять.

**Структура конфлікту.** Під структурою будь-якого об'єкту розуміється сукупність його частин, елементів і зв'язків, відносин між ними, що забезпечують його цілісність. Основними елементами конфліктної взаємодії є:

- - **об'єкт конфлікту,**
- - **учасники конфлікту,**
- - **соціальне середовище, умови конфлікту,**
- - **суб'єктивне сприйняття конфлікту і його особистісні елементи.**

**Об'єкт конфлікту.** Усякий конфлікт має свою причину, виникає із приводу необхідності задоволення якої-небудь потреби. Та цінність, що здатна задовольнити цю потребу й через оволодіння якою виникає конфлікт, і є його **об'єктом**. Об'єктом конфлікту можуть виступати цінності:

- - матеріальні;
- - соціальні;
- - духовні.

**Учасниками конфлікту** можуть бути:

- - окремі індивіди; соціальні групи;
- - організації;
- - держави;
- - коаліції держав.

Головними учасниками конфлікту є протидіючі сторони або супротивники. Вони утворюють стрижень конфлікту. При виході із протиборства хоча б однієї з головних сторін конфлікт припиняється. Залежно від характеру цих сторін конфлікти можуть бути підрозділені на **чотири типи**:

- - **внутріособистісний**, при якому один аспект особистості протистоїть іншому її аспекту; такий конфлікт, пережитий шекспірівським Гамлетом;
- - **міжособистісний**, при якому одна особистість протистоїть іншій, як це має місце в повісті Гоголя «Як посварилися Іван Іванович із Іваном Никифоровичем»;
- - **конфлікт типу особистість - група**, яскравий зразок якого представлений Грибоєдовим у його п'єсі «Горі від розуму»;
- - і нарешті, **конфлікт група - група**, носіями якого можуть бути як малі, так і більші соціальні утворення, наприклад, нації, класи, держави.

Крім головних сторін конфлікту можуть бути й інші його учасники, які грають у ньому другорядні ролі. Ці ролі можуть бути як істотними, так і малозначимими, аж до ролей так званих «людей з юрби». Ролі учасників конфлікту неоднакові. Вони розрізняються як із соціологічної, так і із психологічної точок зору.

Із **соціологічної точки зору** вони можуть істотно розрізнятися по своїй соціальній значимості, силі, впливу, що особливо яскраво виявляється при зіткненні окремої особистості з державою. Звичайно, у конфлікті такого роду сили учасників далеко нерівні, про що свідчать трагічні долі

«інакомислячих», що активно виступали проти Радянської держави. Подібний сумний досвід мають й інші держави так званої епохи тоталітаризму. Це Німеччина, Іспанія, Італія, Румунія, Польща, Франція, Китай, США (полювання на відьом) та ін. По своїй соціальній значимості ролі учасників конфлікту розташовуються в наступному порядку:

- - **окремі індивіди, що виступають від власного імені;**
- - **окремі колективи;**
- - **соціальні верстви;**
- - **держави.**

Однак значимість, вплив учасників конфлікту не завжди відповідають зазначеній послідовності. Як свідчить історія, роль окремих особистостей не тільки в житті окремих організацій і груп, але й у долях цілих народів і держав може бути дуже велика.

Неоднакова роль окремих учасників конфлікту й із *психологічної точки зору*; щодо цього вона може бути піднесеною навіть героїчною а може бути й принизливою, непривабливою. Кожен учасник може керуватися в ході розвитку протистояння своїми мотивами, цілями, інтересами, цінностями й установками. Як соціальна значимість учасників, так й їхні цілі, установки проявляються особливо чітко лише тоді, коли конфлікт досягає високого ступеня розвитку. Саме в цей час настає «момент істини» у розвитку конфлікту, з'ясовується, хто є хто серед його учасників.

Але крім учасників конфлікту, сукупність яких становить як би його мікросередовище, важливу, а іноді й вирішальну роль у його розвитку грає й макросередовище, ті конкретно-історичні соціально-психологічні умови, у яких він розгортається. Поняттям соціального середовища визначається той ґрунт, на якому виникає й розвивається конфлікт. У це поняття включається не тільки найближче, але й далеке, більш широке оточення конфліктуючих сторін, ті соціальні групи, до яких вони належать, національні або класові, а також суспільство в цілому.

Характер конфлікту залежить не тільки від об'єктивних умов у даній країні, великій або малій групі, але й від суб'єктивного сприйняття або образу конфлікту, що створюється у окремих осіб або груп, задіяних у даній конфліктній ситуації. Цей образ або сприйняття не обов'язково відповідають реальному стану справ, ситуації. Ці образи, сприйняття людей можуть бути трьох видів:

- - **уявлення про самих себе;**
- - **сприйняття інших учасників конфлікту;**
- - **характер зовнішнього середовища, у якому розгортається конфлікт.**

Саме ці образи, ідеальні картини конфліктної ситуації, а не сама об'єктивна реальність є безпосередньою основою поведінки конфліктантів. Звичайно, у цілому ці образи й картини породжуються об'єктивною реальністю. Однак, як помітив ще Іммануїл Кант (німецький філософ), наше пізнання відбиває не тільки об'єктивну природу, але й містить у собі в якості своєї невід'ємної складової частини й нашу власну людську природу. Тому

відносини між нашими образами й реальністю дуже складні й не тільки ніколи їй повністю не відповідають, але й можуть із нею досить серйозно розходитися, що служить ще одним із джерел конфліктів. При цьому варто мати на увазі, що які б не були наші образи, сприйняття, уявлення про конфліктну ситуацію, конфлікт все-таки не почнеться, поки вони не реалізуються у відповідних обопільних діях. Об'єктивні й суб'єктивні причини конфлікту, що виникають як на його ближніх, так і на далеких підступах, а також склад учасників визначають і набір можливих способів дій, поведження сторін. Оскільки кожна дія одного з учасників конфлікту викликає відповідну протидію, вони впливають один на одного, взаємодіють.

Перерозподіл тимчасових, просторових і системних границь конфлікту є важливою передумовою успішного регулювання, запобігання його деструктивного результату. Визрівання причин, формування складу учасників конфлікту, їхня взаємодія й той або інший результат конфлікту потребують часу. Тому всякий реальний конфлікт представляє собою не одноразовий акт, а процес, нерідко досить тривалий. У зв'язку із цим аналіз конфлікту припускає не тільки розгляд його структури, статички, але й дослідження динаміки, стадій й етапів його розвитку.

## **2. Об'єкт та предмет конфліктології.**

Будь-який конфлікт - це завжди взаємодія соціальних суб'єктів. Однак не всяка взаємодія є конфліктом. Там, де немає протиставлення, відсутні гострі протиріччя, що супроводжуються негативними емоціями, там немає й конфлікту. До таких взаємодій ставляться відносини товариського, дружнього співробітництва, любовні відносини, колективістські зв'язки. З'ясування сутності конфлікту дозволяє також говорити про те, що конфлікт - це явище соціальне, у ньому діють суб'єкти, обдаровані свідомістю, що переслідують свої цілі й інтереси. Простоті взаємодії яких-небудь сторін для наявності конфлікту, звичайно, ще недостатньо. У цьому зв'язку треба, на наш погляд, критично поставитися до надмірно широкого тлумачення конфлікту, що зустрічається в літературі. Так, **К. Боулдинг** (Boulding K. Conflict and Defence: A General Theory. - N.Y.: Harper & Row, 1963. - P. 217.) думає, що численні конфлікти існують не тільки в суспільстві й у живій природі, але навіть у неорганічному світі на зразок «нескінченної війни моря проти суші й одних форм земної породи проти інших».

Насправді при такому трактуванні конфлікту губиться сама його специфіка, тому що він ототожнюється з будь-якою взаємодією, у тому числі й у неживій природі. Дійсно, хіба можна сказати, чи відбувається між морем і сушею «війна» або «любовні зв'язки»? Тому взаємодія між ними можна назвати з такою ж підставою «конфліктом», як й «співробітництвом» або навіть «любов'ю». Із зазначених методологічних позицій варто розглядати й всі інші види взаємодій, коли мова йде про конфлікт. Усякий конфлікт як прояв соціальної взаємодії виникає на основі діяльності людей й їхніх інтересів. І в цьому складається його головна відмінність від боротьби за існування у світі тварин. Конфлікт носить тимчасовий характер. Рано або

пізно він закінчується, тоді як поїдання одних видів тварин іншими, природний добір у природі - це «modus vivendi» тварин, їхній спосіб існування й поведіння, заснований на інстинктах. У цьому світі відносини між окремими особинами характеризуються або антагонізмом, або співіснуванням. І такий стан речей не засновано ні на яких свідомих цілях й інтересах. Воно вічно, як сама природа. І «компроміс» в «конфлікті» між вовком й ягням недосяжний, поки вони перебувають у природному середовищі.

Справедливості заради треба однак відзначити, що по питанню про наявність конфліктів у тваринному світі є й інша точка зору, що визнає зооконфлікти. Така, наприклад, позиція А. Я. Анцупова й А. И. Шепилова. Для її обґрунтування вони включають у поняття соціальної взаємодії й «взаємодія між тваринами» (Конфлікти виникають тільки при соціальній взаємодії. При цьому якщо соціальна взаємодія розуміти в широкому змісті, то в нього доцільно включити й взаємодія між тваринами... Тому в об'єкт конфліктології, на нашу думку, необхідно включити зооконфлікти - конфлікти у тваринному світі. (Анцупов А. Я., Шпилов А. И. Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999. - С. 81). Але в такому випадку губиться сама якість соціальної взаємодії, його специфіка. З іншого боку, якщо соціальну взаємодію розуміти «у широкому змісті», про що пишуть автори, то й конфлікт, впливаючи з їхньої логіки, також необхідно розуміти у вузькому й широкому змісті. Але це веде до невизначеності самого об'єкта дослідження, до неможливості сформулювати загальні принципи й способи попередження й розв'язання конфліктів і т.д.

### ***Конфлікт і змагання.***

Наступний аспект розгляду специфіки сутності конфлікту стосується його співвідношення з такими близькими за формою явищами, як різного роду змагання: спортивні, культурні, раціональні. Коли команди або окремі індивіди беруть участь у спортивній грі, у конкурсі на кращу пісню, у математичній олімпіаді, що це - конфлікт або не конфлікт? За формою начебто б конфлікт, тому що тут у наявності такі його атрибути, як взаємодія, конкуренція, прагнення до досягнення своїх цілей. Однак назвати ці явища конфліктом, видимо, не можна. Усяке змагання споконвічно припускає певні умови його проведення й строгі тимчасові рамки. Воно регулюється різного роду правилами. Його процес і результат контролюється в рамках установлених правил, процедур й угод. І із цими, заздалегідь установленими, правилами згодні всі учасники змагання. У цьому полягає істотна відмінність останнього від конфлікту. Однак, якщо правила змагання порушуються, воно може перерости в конфлікт, що супроводжується негативними емоціями. Але ця (конфліктна) взаємодія виникне вже зовсім з іншого приводу.

Другий момент, який необхідно враховувати при розмежуванні конфлікту й змагання, полягає в тому, що останнє або повністю представляє собою гру або містить у собі безліч її елементів. Але всяка гра - це така діяльність, що характеризується переживанням задоволення від самої діяльності, має естетичну природу, є вільною й безкорисливою. Вона

відособлена й строго фіксована в часі й просторі. Нарешті, гра є «скасуванням повсякденного життя». Ці й інші якості гри, що визначають її сутність і значення й відрізняють її від конфлікту, виділяє у своїй класичній праці «Людина граюча» відомий теоретик И. Хейзинг (Хейзинг И. Homo ludens. У тіні завтрашнього дня.- М.: Прогрес - Академія 1992. - С. 9 - 40 ).

Як видно, незважаючи на деякі подібні риси, по своїй сутності змагання й гра багато в чому протилежні конфлікту. Конфлікт - це не скасування «повсякденного» життя, а навпроти, твердження «прози» життя; це не переживання задоволення, а навпроти, переживання негативних емоцій і т.д. Конфлікт - це не гра. Конфлікт - це завжди серйозно!

***Об'єкт і предмет конфлікту. Відмінності між об'єктом і предметом конфлікту.***

Будь-який конфлікт виникає тільки при наявності його об'єкта. Зіткнення між індивідами або соціальними групами не буває необґрунтованим, а відбувається тільки в тому випадку, якщо його учасники не можуть «поділити» щось між собою. Цим «щось», через що суб'єкти конфлікту вступають у протиборство, можуть бути всілякі матеріальні й духовні цінності: власність, влада, ресурси, статус, ідея й т.д.

***Та цінність, із приводу якої виникає зіткнення інтересів протиборчих сторін, називається об'єктом конфлікту.***

Варто розрізняти поняття «об'єкт» й «предмет» конфлікту. У загальному значенні об'єктом конфлікту можна назвати ту частину реальності, що залучена у взаємодію із суб'єктами конфлікту. На відміну від цього предметом конфлікту є ті протиріччя, які виникають між взаємодіючими сторонами і які вони намагаються розв'язати за допомогою протиборства. Можна сказати, що конфлікти виникають із приводу якого-небудь об'єкту, але їхня сутність виражається в предметі конфлікту. Тому й розв'язання або врегулювання конфлікту в першу чергу пов'язане з усуненням не його об'єкту, а його предмету. Хоча це не виключає того, що те й інше можуть відбуватися одночасно. Більше того, трапляється й так, що об'єкта конфлікту вже немає, а протиріччя між суб'єктами конфлікту залишається. Так, наприклад, якщо премія, на яку претендували організації і через яку виникло протиборство, уже розподілена або скасована, то разом із цим, у більшості випадків, зникає й конфлікт. Але може трапитися й так, що він буде продовжений, якщо конфліктні відносини між учасниками суперечки зайшли занадто далеко.

Важливо також відзначити, що об'єкт конфлікту може бути як реальним, так і помилковим, ілюзорним. Люди вступають у боротьбу не тільки за реальні матеріальні блага й ресурси, але й затверджуючи й відстоюючи примарні ідеали й ідеї. Але предмет конфлікту завжди реальний і завжди актуальний. Боротьба, що є вираженням протиріччя між опонентами, завжди реальна й часом ведеться не на життя, а на смерть, навіть коли відстоюються утопічні ідеї.

Наступне розходження між об'єктом і предметом конфлікту полягає в тому, що об'єкт конфлікту може бути як явним, так і латентним (схованим).



Але предмет конфлікту - протиріччя між його опонентами завжди проявляється чітко. Батьки можуть не розуміти, через що раптом на них образилася дитина, але вони не можуть не помітити самого факту цієї образи. Та й сама людина часом не представляє чітко, чому раптом йому стало «не спокійно на душі», хоча факт занепокоєння в наявності.

### ***Характеристика об'єкта конфлікту.***

Об'єкт конфлікту не існує сам по собі, безвідносно до його учасників. Для того щоб яка-небудь річ, властивість або відношення зробилися об'єктом конфлікту, вони повинні бути залучені в процес взаємодії інтересів і потреб індивідів, соціальних груп або певних спільнот. Так, природа, ресурси, машини й т.д. самі по собі ще не є об'єктами конфлікту. Такими вони стають лише тоді, коли до них починають проявляти інтерес, коли з'являється бажання їх контролювати, використати або привласнити. Але й у цьому випадку конфлікт може не виникнути. Інтерес є необхідною, але недостатньою умовою конфлікту. Наприклад, якщо тих або інших природних ресурсів є в надлишку, то із приводу їх конфлікту не виникає. Він виникає тоді, коли об'єкт, залучений у сферу інтересів і потреб соціальних суб'єктів, є в обмеженій кількості або якості й не здатний задовольнити повною мірою всіх взаємодіючих сторін. Інакше кажучи, об'єкт конфлікту стає таким тільки тоді, коли він є дефіцитним, недоступним для всіх, хто на нього претендує. При цьому саме відношення до предмету, що виступає як об'єкт конфлікту, обумовлено конкретно історично.

Остання світова війна, як відомо, відбувалася за землю. Наступна війна може відбутися вже за воду, саме про це сьогодні все частіше говорять в арабських країнах. І таке серйозне пророкування має під собою не менш серйозну підставу. Тому що водопостачання на Близькому Сході - сьогодні найважливіша проблема. Дійсно, арабські країни займають 9% суши й п'яте місце по чисельності населення у світі. У той же час його водні ресурси становлять лише 0,7% сукупних світових запасів, а обсяг води на душу населення дорівнює 1,5 тис. куб. метрів у рік при середній світовій забезпеченості 13 тис. куб. метрів. Ситуація така, що наростаючий дефіцит води стане тут незабаром важливим обмежником економічного росту. Не випадково, що проблема води на Близькому Сході усе більше перетворюється в об'єкт розбіжностей у відносинах арабів із сусідніми країнами й між собою. Дефіцит водного ресурсу вже давно ініціює протиріччя між Туреччиною, Сирією й Іраком, між Ізраїлем, Сирією і Йорданією, між Єгиптом і Суданом. Таким чином, проблема води стає проблемою життєзабезпечення й здобуває першорядне значення в рамках національної безпеки. Виходячи зі сформованої ситуації, уже із середини 80-х років в арабському світі всі частіше піднімають питання про наростаючу погрозу конфлікту через воду.

Багато авторів виділяють таку характеристику об'єкта конфлікту, як його неподільність. Вона може бути як фізичною властивістю об'єкту, так і наслідком бажань одного з опонентів. Наприклад, приз за перше місце в змаганні може бути тільки один і переможець вправі претендувати на його

одноособове володіння. У противному випадку «якщо якийсь об'єкт суперечки ділимо й спосіб розподілу визнається справедливим всіма учасниками, то й суперечки не повинні виникати, тобто не повинна виникати конфліктна ситуація» (**Бородкин Ф.М, Коряк Н. М.** Увага: конфлікт! - Новосибірськ: Наука. 1984. - С. 15.)

Слід також зазначити релятивістський характер об'єкта конфлікту. У різних ситуаціях у різних суб'єктів конфлікту стосовно того самого об'єкта можуть виникати різні оцінки. Ця розбіжність в оцінці значимості об'єкта може викликати конфлікт серед учасників взаємодії. Так, творець і керівник проекту можуть вважати своє дітище геніальним і прикладати всі сили до його виконання. Але в той же самий час його підлеглим він може здаватися не вартим виїденого яйця. І ця внутрішньо суперечлива ситуація може зберігатися досить довго. При аналізі конфлікту часом непросто виявити його справжній об'єкт. У силу різних обставин і мотивів люди часом схильні камуфлювати справжній об'єкт конфлікту. Так, у вустах навіть самих страшенних кар'єристів й егоїстів, що беруть участь у політичній боротьбі, вона ведеться завжди винятково тільки за можливість «принести якнайбільше користі народу, суспільству» і т.д. Економічні сутички між олігархами - це, звичайно ж, боротьба заради блага народу й т.д. Навіть у сімейному житті люди часто схильні камуфлювати справжній об'єкт конфлікту. Чому виникла конфліктна ситуація й «усе змішалось в будинку Облонських»? - Тому, що Облонський розлюбив свою дружину Дар'ю Олексіївну й зрадив їй. Але скільки людей у такій ситуації прямо говорять про це? - Далеко не всі. Частіше ведуть мову про те, що «не зійшлися характерами», «винуваті обставини» або, у найгіршому разі, горезвісна теща.

Таким чином, об'єкти конфлікту можуть бути самими різними, у тому числі більше й менше явними або латентними. Однак взагалі «безоб'єктних» конфліктів, на нашу думку, не буває. Навіть якщо взяти такий, уже використовуваний у літературі приклад, як напад хулігана на випадкового перехожого, що робить йому зауваження. На наш погляд, проблема розуміння суті конфлікту і його об'єкта виникає тут не тоді, коли випадковий перехожий зауважує хуліганові, а коли ми розглядаємо дію самого хулігана, що заподіює «ні з того, ні із чого» шкоду іншій людині. Мова йде про той випадок, коли конфлікт повністю обумовлений суб'єктивними мотивами й внутрішніми устремліннями індивіда, які можуть бути задоволені тільки в сутичці, у боротьбі з іншими. У цьому випадку метою конфлікту або його об'єктом є ослаблення напруженості, що досягається актом агресії. Тут конфлікт є способом для задоволення потреби «випустити пару» для одного або обох учасників протиборства.

Навіть в тому випадку, коли один з учасників конфлікту взагалі не має ніякого відношення до його виникнення, об'єкт конфлікту існує, хоча він може бути й латентним. Більше того, сам конфлікт може виступати не тільки як засіб для досягнення мети, але й містити «у самому собі мету й зміст». Уперше на це звернув увагу Г. Зиммель (Simmel G. Conflict and the Web of Group Affiliation. - Glencoe: Free Press, 1956. - P. 28. ). Так, різного роду хиппі,

панки, фанати й інші групи часто влаштовують демонстрації протесту, погроми, різного роду хуліганські дії заради самого протесту, демонстрації девіантного поведіння, що може носити й конфліктний характер. У зв'язку з розглянутим характером об'єкта конфлікту в конфліктології виділяють два види конфліктів: реалістичний і нереалістичний.

### ***Реалістичний і нереалістичний конфлікти.***

Конфлікт, який слугує засобом для досягнення якого-небудь результату, що перебуває поза конфліктом, є **реалістичним**. І якщо бажаний результат може бути досягнутий іншими засобами, вони повинні (або можуть) бути застосовані. У цьому випадку конфлікт є лише однією з декількох можливостей для досягнення мети.

Соціальні конфлікти, що виникають через фрустрацію конкретних потреб, очікуваної вигоди учасників, а також спрямовані на передбачувану причину фрустрації, можуть бути названі реалістичними конфліктами. Оскільки конфлікти є засобом досягнення певних результатів, то вони можуть бути замінені альтернативними типами взаємодії зі стороною, що суперничає, якщо такі альтернативи здаються більше підходящими для досягнення мети.

Конфліктологія в основному вивчає саме реалістичні конфлікти, що виступають засобом досягнення реальних об'єктів, що лежать за рамками самого протистояння.

Інший вид - **нереалістичний** конфлікт. Його об'єкт невіддільний від самого конфлікту й збігається з ним. Так, існують випадки, коли конфлікт виникає винятково через агресивні імпульси, які шукають для себе вираження. При цьому сам предмет, на який він спрямований, не представляє ніякого значення, він вибирається зовсім спонтанно. Наприклад, у випадку з хуліганом, якому байдуже, на кого нападати. Тут конфлікт виникає не для досягнення якого-небудь реального позитивного результату, а скоріше як спалах агресивної енергії. Але об'єкт конфлікту є й у цьому випадку. Він складається в потребі зняти напругу, «розрядитися», «випустити пару».

На відміну від реалістичного конфлікту, що є засобом досягнення певних позитивних результатів і характеризується наявністю реальних цілей в учасників конфлікту, нереалістичний конфлікт, навпроти, обумовлений не наявністю поляризованих цілей в антагоністів, але необхідністю розрядки напруги для одного з них або для обох супротивників. У цьому випадку конфлікт не орієнтований на досягнення якихось результатів. Оскільки нереалістичний конфлікт містить ціль в самому собі, оскільки він допускає тільки зняття напруги, остільки обраний супротивник може бути заміщений іншим «підходящим» об'єктом (Коузер Л. Основи конфліктології. - Спб.: Світлячок, 1999. - С. 162. ).

Як правило, нереалістичний конфлікт менш стабільний, ніж реалістичний, тому що в ньому важливий не опонент конфлікту, а агресивне поведіння саме по собі. Як тільки розрядка агресії відбулася, цей конфлікт звичайно швидко закінчується. Так, над міру заподаним футбольним уболівальникам («фанатам») після програшу їхньої команди не має значення,

з ким вступати в бійку - з поліцейськими або вболівальниками іншої команди. Для них головне результат - викид негативних емоцій. Але як тільки це відбулося, конфлікт закінчується.

Говорячи про розходження між реалістичними й нереалістичними конфліктами, варто мати на увазі, що в реальному житті вони можуть взаємодіяти й доповнювати один одного. Наприклад, учасники військових боїв поряд з необхідними для виконання поставленого завдання операціями й акціями можуть робити вчинки, які не є такими, але пов'язані з розрядкою напруги, вивільнення почуття, що нагромадилося, агресії. Таким чином, кожен конфлікт має свій об'єкт і свій предмет. У кожному конфлікті присутні певні цілі, мотиви й інтереси сторін, які вступають у протиріччя. Якщо ж при взаємодії індивідів відсутній об'єкт, із приводу якого вони вступають у нього, то можна говорити й про відсутність цілей, мотивів й інтересів такої взаємодії. Але в цьому випадку взагалі не має сенсу говорити про конфлікт. Прикладом цього може служити випадкове вбивство одним індивідом іншого. Інакше кажучи, не всяке нанесення шкоди одним індивідом іншому відбувається в результаті конфлікту.

### • **3. Типології конфліктів.**

Виходячи з викладеного вище розуміння сутності конфлікту, його об'єкта й предмета, ми не будемо розглядати типологію «конфліктів» у рамках неживої природи, розподіл конфліктів на біологічні й соціальні, на людські й природні. Мова йтиме про конфлікт у власному, «вузькому» змісті слова, тобто про конфлікти, що виникають у процесі людської діяльності й поведінки людей, про конфлікти, що представляють собою особливий формат та якість взаємодії між людьми або між різними елементами внутрішньої структури самої особистості.

Однак, навіть у цьому випадку, маючи на увазі тільки людську взаємодію, дати яку-небудь закінчену типологію конфліктів не представляється можливим. Це пояснюється тим, що є величезна розмаїтість суб'єктів, цілей, мотивів, областей, видів, систем і рівнів, тимчасових рамок і людської взаємодії, кожне з яких може служити підставою для типології конфліктів. Однак з метою викладу матеріалу в рамках підручника певну класифікацію конфліктів зробити необхідно (Класифікація (від лат. classis - розряд, клас й facio - роблю, розкладаю) - це система супідрядних класів об'єктів або понять якої-небудь області знання або діяльності людини, використовувана як засіб для встановлення зв'язків між цими об'єктами або поняттями. Класифікація конфліктів також відбиває характерні зв'язки між ними й полягає в об'єднанні їх у групи по якій-небудь ознаці, що називається підставою розподілу або підставою класифікації.).

Одним з найбільш широких й очевидних підстав класифікації конфліктів є поділ їх за суб'єктами, або сторонами конфлікту. Із цього погляду всі конфлікти діляться на:

- **- внутріособистісні;**

- - *міжособистісні;*
- - *між особистістю й групою;*
- - *міжгрупові;*
- - *міждержавні (або між коаліціями держав).*

**Внутріособистісний конфлікт.** Носій внутріособистісного конфлікту - окрема особистість. Зміст цього конфлікту виражається в гострих негативних переживаннях особистості, породжених її суперечливими прагненнями. Наприклад, у теорії психоаналізу **З. Фрейда** внутріособистісний конфлікт виникає в результаті протиріччя між бажаннями «Воно» й «Над-Я» (інстинктивними спонуканнями й моральними почуттями й вимогами). Ці конфлікти по своїй природі й змісту є багато в чому психологічними й викликаються протиріччями мотивів, інтересів, цінностей і самооцінок особистості й супроводжуються емоційною напругою й негативними переживаннями сформованої ситуації. Як і всякий інший конфлікт, він може носити й деструктивний і конструктивний характер, тобто мати як позитивний, так і негативний наслідок для особистості.

У загальній формі внутріособистісний конфлікт можна сформулювати як проблему між наявним станом суб'єкта і його бажаним станом, між дійсністю й можливістю, актуальним і потенційним. Наприклад, самооцінка студента вузу така, що йому давно б уже настав час бути кандидатом наук. У результаті може виникнути конфлікт нереалізованого бажання. За своїм змістом і формою сам внутріособистісний конфлікт не є однотипним. В його основі можуть лежати найрізноманітніші внутріособистісні причини, наприклад:

- - *протиріччя потреб;*
- - *протиріччя між внутрішньою потребою й соціальною нормою;*
- - *протиріччя між різними ролями індивіда;*
- - *труднощі вибору між різними варіантами поведінки.*

**Міжособистісний конфлікт.** Це зіткнення між окремими індивідами в процесі їх соціальної й психологічної взаємодії. Конфлікти цього типу виникають на кожному кроці й по самих різних приводах. Прикладами таких конфліктів є: протиборство між студентами через вплив у групі або через привабливу дівчину; протиріччя між керівником і підлеглим через розмір зарплати; між пасажиром громадського транспорту. Такі протиборства можуть відбуватися в різних сферах громадського життя: побутовій, економічній, політичній тощо. Причини, які привели до виникнення міжособистісного конфлікту, також можуть бути самими різними: об'єктивними, тобто не залежними від волі й свідомості людей, і суб'єктивними, залежними від людини; матеріальний й ідеальний, тимчасовий і постійними й т.д. Конфлікт між індивідами може виникнути через власність, а може й через те, що Іван Іванович й Іван Никифорович не зійшлися характерами, не можуть поступитися один одному в дріб'язках. У всякому міжособистісному конфлікті велике значення мають особистісні якості людей, їх психічні, соціально-психологічні й моральні характеристики. У цьому зв'язку часто говорять про міжособистісну сумісність або

несумісність людей, які відіграють найважливішу роль у міжособистісному спілкуванні.

**Конфлікт між особистістю й групою.** Цей тип конфлікту має багато загального з міжособистісним, однак він більше багатоплановий. Група містить у собі цілісну систему відносин, вона певним чином організована, у ній, як правило, є формальний й / або неформальний лідер, координаційна й субординаційна структури й т.д. Тому потенційна можливість конфлікту тут зростає. До внутріособистісних і міжособистісних причин конфлікту додаються ще й причини, обумовлені груповою організацією. Подібно іншим типам конфліктів, конфлікт між особистістю й групою може бути як конструктивним, так і деструктивним. У першому випадку розв'язання конфлікту сприяє зміцненню зв'язку особистості із групою, формуванню особистісної й групової ідентифікації й інтеграції. У другому випадку, навпроти, відбуваються дезідентифікація особистості й групова дезінтеграція.

**Міжгруповий конфлікт.** Виражається цей конфлікт у зіткненні інтересів різних груп. До такого типу відносяться конфлікти між соціальними групами самого різного розміру: малими, середніми й великими.

Мала соціальна група - це сукупність людей, що перебувають у безпосередній взаємодії й об'єднані цілями й завданнями спільної діяльності: шкільний клас, студентська група, виробнича бригада, колектив кафедри, родина. Кількісний склад малої групи може варіюватися від кількох людей до декількох десятків людей. Такі групи можуть бути формальними (офіційними), що мають чітко фіксовану структуру, устав, ієрархію посад, і неформальними, виникаючими спонтанно, на основі особистісних якостей. Вони можуть бути також тимчасовими або постійними, відкритими або закритими.

Середні соціальні групи - це наприклад, колектив підприємства, навчального закладу, військової частини. Для таких груп характерна інституціональна організація, а основна їхня роль і завдання обумовлені офіційним суспільним статусом. Типова середня група - відносно самостійна організація, що має свій статус і функції в системі суспільного поділу праці або позатрудової діяльності (політичні об'єднання, групи по інтересах). Дані групи, як правило, носять не тимчасовий, а постійний характер, мають свою сформовану структуру, ієрархію, адміністрацію, органи керування.

До великих соціальних груп відносяться такі утворення, як соціальні класи, політичні партії, касты, соціальні верстви (страти), етнічні спільності, національні утворення, великі релігійні об'єднання. Такі групи конститууються на основі загальних для всіх членів істотних ознак (економічних, політичних, релігійних і т.д.). Слід зазначити, що саме конфлікт між великими соціальними групами деякі дослідники називають соціальним конфліктом у власному розумінні слова, на відміну від внутріособистісних, міжособистісних і внутрігрупових конфліктів, а також конфліктів між малими групами.

Такого погляду, зокрема, дотримувався **К. Маркс** і його послідовники, називаючи соціальним конфліктом протиборство між суспільними класами. Такого ж погляду дотримуються й деякі сучасні автори, що затверджують, наприклад, що національні, расові, етнічні або соціальні класові відносини в сумі становлять сутність соціального конфлікту, оскільки конфлікт стає «соціальним», коли в нього включаються відносини між великими соціальними групами або «категоріями», а не між індивідами або малими групами. Як відзначалося, сьогодні в поняття «соціальний конфлікт» у вітчизняній літературі в більшості випадків включаються всі конфлікти, що відбуваються в суспільстві.

Причини міжгрупових конфліктів можуть бути самі різні: економічні, політичні, етнічні й т.д. Різний рівень соціальних груп має свої особливості виникнення конфлікту й способів їхнього розв'язання. Так, на рівні малих груп більшу роль у виникненні міжгрупового конфлікту грає такий фактор, як соціальна ідентифікація груп. Вона виражається у формуванні почуття причетності до групи, ототожненні себе з іншими її членами, створенні якості «ми», на відміну від «вони» або «не-ми». «Ми» - це свої, наші, «вони» - це інші, що відрізняються від «нас». Таким чином, соціальна ідентифікація своїм зворотним боком має соціальну диференціацію, що містить у собі можливість виникнення міжгрупового конфлікту. При цьому підстави соціальної ідентифікації можуть бути самі різні: економічні, соціокультурні, расові й т.д. На рівні великих соціальних груп причини конфліктів відрізняються більшою масштабністю й глибиною. Так, при виникненні етнічних конфліктів важливу роль часто грають територіальні домагання одного з етносів. В основі політичних конфліктів лежить боротьба за владу, за політичне панування в суспільстві.

Як показує світова статистика, сьогодні у світі конфлікти носять в основному міжгруповий характер. Мова йде про ті групи, які розрізняються головним чином по етнічних, расових, релігійних або культурних ознаках. Найчастіше конфлікти відбуваються тоді, коли етнічним групам відмовляється в задоволенні їх самих елементарних потреб. При цьому одна з найбільш делікатних проблем - проблема національних меншостей, що зачіпає питання їхнього статусу, культурної самобутності, можливості самовираження. Варто також сказати, що самі конфлікти між групами населення стали більше смертоносними, інтенсивними й стійкими в усім світі, що приводить до зростання жертв серед цивільного населення.

**Міждержавний конфлікт.** Сторонами цього типу конфліктів виступають окремі держави або групи держав (коаліції). Причини цих конфліктів можуть бути також найрізноманітніші (економічні, політичні, ідеологічні, територіальні й ін.). В основі міждержавних конфліктів лежать насамперед протиріччя інтересів країн. Одна з відмітних рис такого конфлікту в сучасних умовах - небезпека масового знищення людей у випадку розв'язання воєнних дій між державами. У цьому зв'язку стриманий оптимізм викликає той факт, що за останнє десятиліття ХХ сторіччя, за деяким даними, відбулася зміна в домінуванні типів конфліктів у світі, зсув

їх з міждержавної сфери у внутрішньодержавну. Але оптимізм цей дійсно стриманий, тому що самі цивільні конфлікти усередині країн стали більше суворими й смертоносними.

Найважливішим центром урегулювання міждержавних конфліктів і підтримки міжнародного устрою є Організація Об'єднаних Націй (ООН), у якій є унікальні можливості й переваги перед іншими міжнародними організаціями. Одне з найважливіших завдань ООН - запобігання всіма наявними в неї засобами збройних конфліктів і захист цивільного населення від загибелі в тих гарячих точках планети, де ці конфлікти все-таки відбулися.

Такі основні типи конфліктів, виділених на основі їхніх суб'єктів. При цьому варто мати на увазі, що всі названі типи конфліктів перебувають між собою у взаємодії й впливають один на одного. Так, міжнародний конфлікт дуже часто впливає на внутрішньодержавний. Наприклад, війна з іншою державою може сприяти консолідації (або, навпроти, конфронтації) політичних сил усередині країни. А міжгрупові конфлікти можуть спонукати уряд розв'язати міждержавний конфлікт. Внутріособистісний конфлікт так чи інакше виявиться в міжособистісних й інших відносинах і може викликати не тільки міжособистісний конфлікт, але й міжнародний, якщо, наприклад, державна влада перебуває в руках керівника-невротика. З іншого боку, міжособистісний конфлікт може викликати внутріособистісний конфлікт, вплинути на внутрігрупові відносини й т.д.

Розглянута типологія конфліктів по їхніх суб'єктах представляється найбільш важливою, оскільки саме суб'єкти конфлікту, що вступають у протистояння, головним чином і визначають характер конфлікту, його зміст і динаміку. Тому в конфліктології основна увага приділена саме названим типам конфліктів.

**Інші типи конфліктів.** Однак наведена класифікація конфліктів, звичайно, не є закінченою. Вона може бути розширена за допомогою виділення інших типів конфліктів по самих різних підставах:

- - **за сферами життєдіяльності людей:** побутові, сімейні, трудові, військові, педагогічні та ін.
- - **за характером об'єктів, із приводу яких виникають конфлікти:** ресурсні, статусно - рольові, соціокультурні, ідеологічні й ін.
- - **за спрямованістю впливу й розподілу повноважень:** конфлікти «по вертикалі» (начальник - підлеглий, вищестояща організація - організація нижчого підпорядкування), конфлікти «по горизонталі» (між керівниками одного рангу, між колегами).

Крім цього, розрізняють також конфлікти:

- - **явні й латентні (приховані);**
- - **конструктивні й деструктивні;**
- - **короткочасні й тривалі;**
- - **реалістичні й нереалістичні;**
- - **локальні, регіональні й міжнародні.**



Однак жодна класифікація конфліктів не може вважатися закінченою й тому є відносною й умовною. Головна мета будь-якої класифікації - допомогти пояснити конфлікт і знайти адекватні способи його дозволу або (ще краще) попередження.

### **Висновок**

Таким чином, навіть у першому наближенні до конфліктології як науки і навчальної дисципліни можна сформулювати уявлення про цю галузь діяльності науковців і практиків.

Конфліктологія актуальна настільки, наскільки є актуальним саме життя. Наше попереднє уявлення про те, що конфлікт - це обов'язково сутичка, здебільшого силова, - вже після першого заняття не виглядає такою, що може викликати довіру. Виявляється, неправильне уявлення про природу конфлікту протягом практичної діяльності в галузі правоохоронної діяльності сформувало в нас, відповідно, і неправильний алгоритм мислення й поведінки. Не виключено, що саме такі, в традиційному плані, підходи до розуміння конфлікту викликали до життя усталений образ міліціанта-агресора, ворога громадян власної країни.

Прояви будь-якої незгоди, опору, протиріччя на вербальному та поведінковому рівнях з боку громадян по відношенню до правоохоронців сприймалися й сприймаються й досі майже як злочин.

Вивчення курсу "Конфліктологія" сприятиме формуванню у майбутніх правоохоронців більш зваженого підходу до такого явища як конфлікт як на особистому рівні, так інші рівні суспільних відносин.

## ЛЕКЦІЯ 2. СТРУКТУРА КОНФЛІКТУ, ЙОГО ПРИЧИНИ ТА ФУНКЦІЇ.

### ПЛАН ЛЕКЦІЇ:

1. Структура конфлікту.
2. Причини конфлікту.
3. Функції конфлікту.

**МЕТА:** загальні уявлення про структуру, причини та функції конфлікту.

### ЗАВДАННЯ:

1. З'ясувати поняття структури конфлікту.
2. Розглянути основні причини конфлікту.
3. Ознайомитися з основними функціями конфлікту.

### ВСТУП

Конфлікт являє собою цілісну динамічну систему (динамічну цілісність). Конфлікт - це завжди процес, перехід від однієї ситуації до іншої, кожна з яких характеризується своїм ступенем напруженості між учасниками протистояння. Але незважаючи на цю динаміку, будь-який конфлікт характеризується певним інваріантом його елементів, що утворюють внутрішню структуру конфлікту як цілісного явища.

За своїм характером і природі всі елементи конфлікту можуть бути розділені на два види: 1) об'єктивні (внеличностные) і 2) особистісні.

### 1. Структура конфлікту

#### *Об'єктивні елементи конфлікту*

До об'єктивних елементів конфлікту відносяться такі його складові, які не залежать від волі й свідомості людини, від його особистісних якостей (психологічної, моральної, ціннісних орієнтації й т.д.). Такими елементами є:

1. *об'єкт конфлікту;*
2. *учасники конфлікту;*
3. *середовище конфлікту.*

#### *Об'єкт конфлікту*

У попередній главі ми вже розкрили поняття об'єкт конфлікту. Згадаємо його основні характеристики:

1. *під об'єктом конфлікту розуміють* ту цінність, із приводу якої виникає зіткнення інтересів учасників конфлікту;
2. *об'єктами конфлікту можуть бути* цінності всілякого виду: матеріальні, духовні, об'єктивні, суб'єктивні, статусні, ресурсні, релігійні, політичні й т.д.;

3. **об'єкт конфлікту не існує** безвідносно його суб'єктів. Навпроти, він завжди пов'язаний з інтересами учасників конфлікту, причому ці інтереси перебувають у протиріччі;

4. **об'єкт конфлікту має** релятивістський характер, що прямо впливає з попереднього положення;

5. **об'єкт конфлікту завжди є** в обмеженому (дефіцитному) кількості або якості й не здатний одночасно задовольнити обидві сторони, що беруть участь у конфлікті;

6. **об'єкт конфлікту може бути** явним і латентним.

#### **Учасники конфлікту**

Інший основний елемент соціального конфлікту - його учасники. В остаточному підсумку конфлікту ними завжди виступають індивіди зі своїми інтересами, цілями й цінностями. Однак громадське життя не зводиться до взаємодії окремих індивідів. У суспільстві діють різні соціальні групи, спільності, народи, політичні утворення, юридичні особи й т.д., які також можуть виступати учасниками протистояння. Таким чином, учасників конфлікту, як і самих конфліктів, може бути безліч.

Сучасна конфліктологія підрозділяє всіх учасників конфлікту на **основних** (прямих) і **неосновних** (непрямих).

**Основні учасники конфлікту** - це завжди прямі, безпосередні сторони, що беруть участь у протистоянні. Їм належить вирішальна й найбільш активна роль у його виникненні й розвитку. Основні учасники конфлікту є його головними діючими особами й протиріччя саме їхніх інтересів лежить в основі протистояння. Тому основних учасників іменують суб'єктами, або опонентами (від лат. *opponents* - що заперечує) конфлікту.

У зв'язку з тим потенціалом або міццю, яким володіють сторони, що беруть участь у конфлікті, виділяють таке поняття, як ранг опонента. Чим більше в учасника конфлікту є можливостей впливати на хід протистояння, тим вище його ранг. При цьому ранжирування можна робити по різних підставах: фізичній силі, політичній й економічній моці, ресурсному, адміністративному або інформаційному потенціалу й т.д. Ранг учасників конфлікту безпосередньо пов'язаний з їхнім соціальним статусом - положенням, займаним у суспільстві відповідно до професії, віком, родинним станом і соціальною роллю учасника конфлікту. У різних конфліктних ситуаціях буває затребуваний і різний потенціал учасників конфлікту. Так, якщо має місце фізична боротьба, ранг опонентів буде визначатися їхньою мускульною силою, в економічних сутичках він буде залежати від економічного потенціалу.

**До неосновних учасників конфлікту** відносяться всі інші учасники конфлікту. Їх часто іменують також непрямими учасниками конфлікту. По визначенню їм належить другорядна роль у виникненні й розвитку конфлікту. Часто неосновних учасників конфлікту називають ще третьою стороною.

У реальній динаміці конфлікту грань між основними й неосновними учасниками часто виявляється рухливий і відносною. Діалектика полягає в

тому, що в процесі розвитку конфлікту основні й неосновні діючі особи можуть мінятися місцями. Конфлікт, що виник на побутовому рівні між двома сусідами, може згодом перерости в міжгруповий конфлікт між етнічними общностями, у якому вже мало хто згадає про первісних суб'єктів. У свою чергу міжгруповий конфлікт може перерости в міжнародний і тоді на авансцену висунуться вже інші його суб'єкти. Наприклад, конфлікт, що виник в 90-і роки в Югославії між косовськими албанцями й сербами, надалі переріс у міжнародний конфлікт між Югославією й країнами, що входять у НАТО, а також у війну НАТО проти Югославії.

Роль неосновних учасників конфлікту може бути як конструктивної (позитивної), так і деструктивної (негативної) - вони можуть сприяти не тільки дозволу або попередженню конфлікту, але і його загостренню й подальшому розвитку. При цьому результат втручання неосновного учасника в конфлікт може й не збігатися з його цілями. Про такий випадок говорять, що благими намірами вимощена дорога в пекло, або сучасний варіант - «хотіли як краще, а вийшло як завжди». Так, кожна (горезвісна) теща, звичайно, має самі доброзичливі устремління, втручаючись у конфлікт дочки з її чоловіком. Однак саме через цього часом і відбуваються розбрати й розлучення.

Серед непрямих учасників конфлікту варто виділити такі групи, які спеціально створюються для підтримки того або іншого суб'єкта конфлікту. Вони називаються групами підтримки. Наочним прикладом таких груп й їхньої ролі можуть служити різні об'єднання, організації, рухи, ЗМІ й т.д., що підтримують того або іншого кандидата в депутати (президенти) у його передвиборній боротьбі.

Важливу роль у виникненні й розвитку конфлікту мають й **інші його учасники:**

1. *ініціатори (призвідники);*
2. *організатори;*
3. *пособники;*
4. *посередники (медіатори).*

**Ініціатори (призвідники)** - ті учасники конфлікту, які беруть на себе ініціативу в розв'язанні конфлікту між іншими особами, групами або державами. Ними можуть бути як окремі особи, так і різні об'єднання й навіть держава. Це можуть бути як основні, так і неосновні учасники. Після того як конфлікт виник, ініціатор конфлікту може й не брати участь у ньому. Людина, що затіяла склоку в колективі, може потім піти в тінь або взагалі звільнитися з роботи, а конфлікт буде тривати й без нього.

**Організатори** - група осіб (або окрема особа), що розробляє загальний план протистояння з опонентом з метою дозволу протиріччя у свою користь. Організувати конфлікт - значить продумати всю його динаміку таким чином, щоб передбачувані вигоди в результаті його закінчення були більше, ніж втрати. Організаторами можуть виступати як основні, так і неосновні учасники конфлікту.

**Посібники** - особи, які допомагають учасникам конфлікту в його розв'язанні, організації й розвитку. Пособниками можуть виступати як спонтанні групи осіб, так і спеціально створені, а також окремі особистості. Допомога, надавана пособниками, може носити самий різний характер: матеріальними, ідеологічна, моральна, ресурсна, інформаційна, адміністративна й т.д. Пособниками були країни, які робили ту або іншу допомогу гітлерівської Німеччини в Другій світовій війні.

**Посередники (медіатори)** - третя сторона в конфлікті. Роль посередника - це роль авторитетного помічника, що призиває суб'єктами конфлікту для дозволу проблеми. У цій ролі можуть виступати як окремі особи, так й організації й держави. Важлива риса посередника - це його авторитет, визнаний обома сторонами конфлікту. Тому як медіатор можуть виступати тільки люди або організації, які вибираються обома суб'єктами конфлікту. При цьому як посередник можуть виступати як офіційні особи й організації, так і неофіційні. Такими посередниками на самих різних рівнях й у самій різній якості можуть бути: маги, чаклуни, старійшини, «зłodії в законі», священнослужителі, видатні діячі культури, державні діячі, міжнародні організації типу ООН і т.д.

Ціль посередництва - домогтися припинення конфлікту шляхом знаходження компромісу між його опонентами. Тому посередник повинен володіти для цього відповідними якостями: умінням вести переговори, мудрістю, спеціальними знаннями, культурою спілкування, високими моральними принципами. Він повинен займати також нейтральну позицію стосовно його учасників навіть у тому випадку, коли його особисті симпатії або переконання йдуть врозріз із позицією якої-небудь зі сторін. У протилежному випадку одна зі сторін відмовиться від такого посередника.

На відміну від третейського судді, якому належить право винесення остаточного рішення (згадаємо царя Соломона або Санчо Пансу під час перебування його губернатором), посередник таким правом не володіє. Його завдання - організація й забезпечення переговорів, допомога сторонам конфлікту в досягненні згоди. У цьому посередник також відрізняється від арбітра, що виносить вердикт і має велику владу, хоча його рішення й не є остаточним, як у третейського судді, а може бути оскаржене у вищих інстанціях.

### **Середовище конфлікту**

Ще один об'єктивний елемент конфлікту - його середовище, що включає сукупність об'єктивних умов конфлікту. Середовище конфлікту впливає на причини його виникнення й всю динаміку.

З погляду рівнів соціальної системи розрізняють **мікро- і макросередовище конфлікту**.

**Мікросередовище конфлікту** - це сукупність умов взаємодії людей, що безпосередньо впливають на міжособистісний і міжгруповий конфлікт. Масштаб мікросередовища - це мала соціальна група.

**Макросередовище конфлікту** містить у собі ті умови, які впливають на розвиток конфліктів між більшими соціальними групами й державами. Хоча

опосередковано макросередовище впливає, звичайно, і на розвиток конфліктів на рівні окремих особистостей і малих груп.

У природі складових її компонентів можна виділити три види середовища конфлікту:

1. *фізичне;*
2. *суспільно-психологічне;*
3. *соціальне.*

Всі вони проявляються як на мікро-, так і на макрорівнях соціальної системи й можуть служити не тільки умовами протікання конфлікту, але його об'єктом. Так, боротьба може вестися за чисте повітря, поліпшення соціально-психологічного клімату на підприємстві або соціальних умовах життя людей.

***Фізичне середовище конфлікту*** - це сукупність фізичних, географічних, кліматичних й екологічних умов і факторів, у яких протікає протиборство.

***На мікрорівні*** фізичне середовище конфлікту включає сукупність таких зовнішніх умов взаємодії людей, як чистота повітря, рівень освітленості й шуму на робочому місці. Усякий, хто працював у погано освітленій лабораторії, у гучному цеху, у запиленому й забрудненому приміщенні, міг неодноразово переконатися в негативному впливі цих факторів на розвиток міжособистісних і міжгрупових конфліктів. Причому й самих цих умов можуть ставати об'єктом конфліктів як між адміністрацією й співробітниками, так і між самими співробітниками.

***На макрорівні*** фізичне середовище представлене географічними, кліматичними й екологічними факторами, які можуть впливати на розвиток конфлікту. Відомо, яке велике значення для ходу воєнних операцій мають кліматичні умови. Як і на мікрорівні, на макрорівні фізичне середовище може виступати також як об'єкт конфлікту. Прикладом може служити діяльність Гринпис - міжнародної організації по захисту навколишнього середовища, що веде часом розпачливу боротьбу за збереження її в чистому виді. Про важливість обліку екологічного фактора у виникненні конфліктів свідчить і той факт, що, за даними соціологічних досліджень, в 2000 р. серед проблем, що викликають найбільшу тривогу населення, 8,5% опитаних назвали погану екологічну обстановку в регіоні (місті).

У наш час стає усе більше актуальним облік впливу на розвиток соціальних конфліктів географічного фактора. Геополітики прямо й недвозначно звертають увагу на його величезне значення в політичному житті суспільства, у тому числі й у виникненні соціальних конфліктів.

Сьогодні всі держави у своїй політиці намагаються активно використати цей фактор в інтересах військово-політичної, економічної й екологічної безпеки своїх країн.

***Суспільно - психологічне середовище конфлікту*** - це сукупність тих настроїв, думок, турбот, почуттів і переживань, у яких розвивається конфлікт. Ці фактори є об'єктивними для учасників конфлікту, тому що вони задані їм споконвічно й не залежать від їхньої волі, свідомості й бажань. Це середовище також, як і фізична, проявляється на мікро- і макрорівнях

суспільної

системи,

**На мікрорівні**, наприклад, у рамках організації, суспільно-психологічне середовище - це психологічний клімат даного колективу, його загальний настрій, що може бути в більшому або меншому ступені мажорним або мінорним, оптимістичним або песимістичним і т.д.

**На макрорівні** соціальної системи, тобто на рівні всього суспільства, суспільно-психологічне середовище визначається пануючими в суспільстві настроями, почуттями й емоціями, які проявляються на рівні більших соціальних груп і всього народу. В окремі періоди в суспільстві можуть переважати почуття страху, непевності й занепокоєння, які випробовують цілі верстви населення. В інші часи, навпроти, суспільна психологія народу може бути мажорної, характеризуватися спокоєм, бадьорістю й емоційним підйомом. Перший тип суспільно-психологічного середовища сприяє розвитку конфліктного поведіння, другий, навпроти, - більше швидкому й легкому дозволу конфлікту.

У нашому суспільстві мажорне й оптимістичне суспільно-психологічне середовище життя людей існувало в роки після перемоги у Великій Вітчизняній війні, В останнє десятиліття минулого століття, навпроти, переважали мінорні настрої, почуття страху, розпачу й пригніченості. Про це свідчать, зокрема, результати соціологічного опитування, проведеного колективом незалежних дослідників. Були опитані представники 11 соціально - професійних груп населення: робітники, інтелігенція, працівники торгівлі, службовці, підприємці, військовослужбовці, жителі міст і сіл, студенти, безробітні. Як показало дослідження, частка опитаних, що характеризуються в цей час сприятливим психологічним настроєм (спокоєм, урівноваженістю, бадьорістю), становила не набагато більше 15%. Третина населення перебувала в проміжному стані між пригніченістю й урівноваженістю. Але понад 40% наших співгромадян відчувала страх, розпач, пригніченість й озлобленість. По визнанню опитаних, досить часто вони випробовують такі почуття, як почуття несправедливості всього того, що відбувалося навколо (68%), почуття сорому за нинішній стан країни (54%), почуття неможливості продовжувати жити так, як зараз (49%), почуття самотності й непотрібності нікому (49%), почуття страху перед свавіллям і злочинністю в країні.

Такий несприятливий психологічний клімат у суспільстві, безумовно, сприяє виникненню конфліктів на самих різних рівнях, у тому числі й міжособистісних і внутріособистісних конфліктів. Масова свідомість на рівні суспільства так чи інакше впливає й на психологічний клімат усередині організації. Якщо знову звернутися до соціологічного дослідження, то вони повністю підтверджують цей висновок. Так, по даним ВЦИОМ (Всеросійського центра вивчення суспільної думки) в 1999 р. на питання: «Хто по вашому зможе вислухати й найкраще зрозуміти людину, у якого важко на душі?» тільки 3% опитаних назвали товаришів по роботі. Для порівняння: 6% опитаних назвали собаку або кішку.

Велике значення у формуванні суспільно-психологічного середовища на різних рівнях соціальної системи належить засобам масової інформації, Своєю інформаційною політикою й технологіями вони можуть сприяти як загасанню конфліктів у суспільстві, так і роздуванню їх.

**Соціальне середовище** представляє сукупність суспільних умов, при яких виникає й розвивається протистояння сторін. Самими загальними й фундаментальними факторами соціального середовища конфлікту є тип цивілізації, суспільно-економічні умови життя й соціально-політичний пристрій суспільства. Але в соціальне середовище конфлікту входить також вся соціокультурна реальність, що оточує людину. Як і всяке інше, соціальне середовище конфлікту впливає на його динаміку й способи дозволу. У суспільстві, що перебуває в глибокій соціально-економічній і політичній кризі, всі види конфлікту будуть випробовувати потужний вплив цього фактора.

До проблем, що викликають найбільшу тривогу населення (в %), серед соціальних факторів ставляться наступні:

1. **зниження** рівня життя (50,4%);
2. **непевність** у завтрашньому дні (27,9%);
3. **стан** медичного обслуговування (24,6%);
4. **відсутність** роботи або побоювання втратити її (20,5%);
5. **важке** економічне становище країни (спад виробництва й т.п.) (19%);
6. **корупція**, сваволя чиновників (18,3%);
7. **злочинність**, непевність у своїй безпеці (16,2%). Можна з великим ступенем надійності затверджувати, що поліпшення положення справ у соціальній сфері життя людей буде сприяти різкому зниженню рівня конфліктності як на рівні всього суспільства, так й усередині організації, на міжособистісному й внутріособистому рівнях.

#### **Особистісні елементи конфлікту**

До особистісних елементів конфлікту ставляться психофізіологічні, психологічні, етичні й поведінкові властивості окремої особистості, які впливають на виникнення й розвиток конфліктної ситуації. Риси характеру особистості, її звички, почуття, воля, інтереси й мотиви - усе ця й багато інших її якостей відіграють величезну роль у динаміку будь-якого конфлікту. Але найбільшою мірою їхній вплив виявляється на мікрорівні, у міжособистісному конфлікті й у конфлікті усередині організації. Серед особистісних елементів конфлікту насамперед варто назвати:

1. **основні** психологічні домінанти поведінки;
2. **рис** характеру й типи особистостей;
3. **установки** особистості, що утворюють ідеальний тип індивідуальності;
4. **неадекватні оцінки** й сприйняття;
5. **манери** поведінки;
6. **етичні цінності**.

Розходження названих характеристик людей, їхня розбіжність і протилежний характер можуть служити підставою конфлікту.

#### **Основні психологічні домінанти поведінки.**



Найважливішу роль серед особистісних факторів конфлікту грають основні психологічні домінанти поведження особистості:

1. *ціннісні орієнтації;*
2. *цілі;*
3. *мотиви;*
4. *інтереси;*
5. *потреби.*

Всі вони мають внутрішній взаємозв'язок і впливають один з іншого. Розглянемо їх більш докладно.

**Ціннісні орієнтації** людей як суб'єктів конфлікту формуються в процесі соціалізації особистості й виражаються в тих моральних, ідеологічних, політичних й інших принципах, на основі яких суб'єкт протиборства оцінює характер конфлікту й будує своє поведження в цій ситуації. На базі ціннісних орієнтації відбуваються виокремлення й диференціація об'єктів конфлікту по їхній значимості, вирішується питання про те, чи варто взагалі брати участь у конфлікті. Наприклад, із приводу того самого предмета лінія поведження релігійної й світської людини може бути зовсім різною. Там, де один буде прагнути уникнути конфлікту, керуючись засадами «не убий» й «возлюби ближнього», інший, навпроти, може демонструвати агресивне поведження, керуючись принципом «око за око», «хто не з нами, той проти нас» і т.д. Ціннісні орієнтації виявляються насамперед з метою учасників конфлікту.

**Мета** - це усвідомлений образ результату, на досягнення якого спрямована дія людини. Стосовно до конфлікту ціль його суб'єктів - це подання тієї кінцевої ситуації, що виникне в результаті дозволу протиборства й до досягнення якої прагнуть його учасники. Саме цей корисний для учасників конфлікту результат і визначає спрямованість їхнього поведження. Образ позитивного результату, що передбачає, конфлікту придбає спонукальну силу й у такий спосіб стає метою, починає направляти дії суб'єктів протиборства. Але це відбувається тоді, коли здійснюється зв'язок мети з мотивом поведження.

**Мотив** - спонукання до діяльності, пов'язане із задоволенням тих або інших потреб особистості. Стосовно до конфлікту мотив - це усвідомлювана причина, що лежить в основі вибору дій суб'єктів конфлікту. Такою основою вступу в конфлікт в остаточному підсумку виступає необхідність реалізації його суб'єктами своїх інтересів.

**Інтереси учасників конфлікту** - це усвідомлення ними об'єкта конфлікту як своєї потреби. Звідси підвищена увага саме до даного об'єкта конфлікту, а не до іншого. Саме протиріччя інтересів народжує конфлікт. Якщо об'єкт не представляє ніякого інтересу, конфлікт із-за нього не виникає. Це порозумівається тим, що основою інтересу є потреба.

**Потреба.** З погляду психології потреба суб'єктів конфлікту - це такий їхній стан, що виражається в тім, що об'єкт конфлікту виступає як нестаток, гостра необхідність для їхнього існування. Тому вона є самим глибинним джерелом активності суб'єктів і штовхає їх на конфліктні дії. Потреба, таким

чином, є тим станом особистості, що регулює її поведінку, у тому числі й конфліктне поведінку. Але при цьому ця регуляція здійснюється у взаємозв'язку з інтересами, мотивами, цілями й ціннісними орієнтаціями особистості.

### ***Риси характеру й типи особистостей***

Важливу роль у виникненні й розвитку конфлікту грають риси характеру особистості, її базові характеристики. Це індивідуальні психофізіологічні властивості людини, що проявляються в особливостях темпераменту, самооцінці, у способі реагування на слова й учинки людей. У цьому зв'язку виділяють насамперед дві основні психологічні осі особистості:

1. ***екстраверсія - інтроверсія,***
2. ***емоційна нестійкість - емоційна стабільність.***

Залежно від домінування тієї або іншої характеристики виділяють наступні ***типи особистостей***:

***Екстраверти*** - люди, що вимагають постійної стимуляції, «підживлення» від зовнішнього середовища. Вони товариські, прагнуть до нових вражень, схильні до ризику, люблять зміни. Для них характерні розкутість поведінки, веселість, запальність.

***Інтроверти*** - стимули для життєвої активності вони черпають зсередини, живуть в основному своїм внутрішнім миром. Вони замкнуті, мало товариські, повільні, серйозні, люблять порядок, дружать із деякими, але віддано.

***Емоційно стабільні*** особистості характеризуються постійною емоційною напругою, переживанням особистої погрози, підвищеною чутливістю до невдач і помилок, їм властиві емоційна врівноваженість, негнучкість характеру, нездатність глибоко співчувати переживанням інших людей.

Крайні прояви названих якостей в особистості дуже рідкі. Кожен звичайно займає позицію в діапазоні ближче до того або іншого плюса. Але залежно від того, у якому ступені ці якості присутні в людині, виділяють чотири основних типи характеру особистості:

1. ***меланхолік;***
2. ***холерик;***
3. ***сангвінік;***
4. ***флегматик.***

***Меланхолік*** - людина, що сполучає в більшій мірі риси інтроверта й емоційної нестійкості. Його основні характеристики: замкнутість, песимізм, невірноваженість, похмурість, тривожність. У спілкуванні й взаємодії з іншими людьми меланхоліка насторожує нова обстановка й нові люди. Тому він часто йде в себе, усамітнюється. Міміка його часто невиразна, тому по його особі важко помітити ті почуття й переживання, які він переживає насправді.

***Холерик*** - сполучає риси екстраверта й емоційної нестабільності. Це людина уразливий, неспокійний, збудливий, імпульсивний, різкий, активний, нестриманий. Холерик захоплено береться за нові справи, але сил у нього

вистачає не надовго. Йому властиві спади й підйоми настрою. У спілкуванні холерики часто запальні й нетерплячі.

**Сангвінік** - більшою мірою сполучає властивості екстраверта й емоційної стабільності. Йому властиві такі риси, як товариськість, відкритість, доступність, говіркість, ініціативність, активність, працездатність, оптимістичність. У спілкуванні з іншими сангвініки трохи поверхневі в сприйнятті людей й явищ.

**Флегматик** - сполучає більшою мірою властивості інтроверта й емоційної стабільності. Він має наступні риси: старанність, вдумливість, стриманість, миролюбство, урівноваженість, надійність, спокоем. У спілкуванні флегматики надійні друзі й не схильні до зміни свого оточення, добре пручаються сильним і тривалим подразникам.

Слід зазначити, що «поганих» й «гарних» індивідуальних характеристик не буває. Як говориться, наші недоліки - продовження наших достоїнств. Однак важливо відзначити, що всі названі особистісні якості людини відіграють істотну роль у виникненні й розвитку конфлікту.

### ***Акцентуація характеру.***

Особливо важливий особистісний елемент конфлікту - надмірна виразність окремих характеру чорт характеру індивіда. Для їхнього позначення **К. Леонгард** увів поняття акцентуація характеру, тобто певний напрямок характеру. Акцентовані особистості зазнають додаткових труднощів у взаємодіях з іншими. А окремі надмірно виражені риси характеру прямо носять конфліктну спрямованість. Виділені **Леонгардом** типи акцентованих особистостей розділені на дві групи:

1. **акцентуації характеру** (демонстративний, недактичний, що застряє, збудливий);
2. **акцентуації темпераменту** (гіпертимічний, дистимічний, тривожно - боязкий, циклотимічний, емотивний, афективно - екзальтований)

Приведемо типи характеру акцентуированих особистостей:

1. **демонстративність** (демонстративний тип) - високі оцінки по цій шкалі говорять про підвищену здатність до демонстративності поведінки, жвавості, рухливості, легкості;
2. **педантичність** (педантичний тип) - високі оцінки свідчать про ригідність, інертність психічних процесів, важкість на підйом, тривалому переживанні подій, що травмують. У конфлікти вступає рідко, але сильно реагують на будь-які порушення порядку. На роботі поводить як бюрократ, пред'являючи навколишньої багато формальних вимог.
3. **застрявання** (застрягаючий тип) - основна риса цього типу - схильність до афектів (правдолюбство, уразливість, підозрілість, ревності), часто виступає ініціатором конфліктів, у яких жорстко відстоює свої інтереси, характеризується більшою завзятістю в досягненні своїх цілей.
4. **гіпертимність** (гіпертимний тип) - високі оцінки говорять про постійне підвищене тло настрою в сполученні зі спрагою діяльності, високою активністю, заповзятливістю, але разом з тим із працею переносять умови твердої дисципліни, монотонну діяльність, самотність.

5. **дистимність** (дистимний тип) - характеризується серйозністю, повільністю, слабкістю вольових зусиль, пригніченістю настрою, низькою контактністю, мовчазністю, схильністю фіксуватися на тіньових сторонах життя, загостреним почуттям справедливості.

6. **тривожність** (тривожно-боязкий тип) - основна риса - схильність до страхів, підвищена боязкість і лякливість, низька контактність, непевність у собі. Рідко вступають у конфлікти, мають самокритичність, дружелюбність, ретельність.

7. **екзальтованість** (афективно-екзальтований тип) - особам цього типу властивий великий діапазон емоційних станів, вони легко приходять у захват від радісних подій й у повний розпач від сумних, їм властива висока контактність, балакучість, вони часто сперечаються, але не доводять справа до відкритого конфлікту.

8. **емотивність** (емотивний тип) - це чутливі й вразливі люди, відрізняються глибиною переживань в області тонких емоцій у духовному житті, гуманністю, чуйністю, загостреним почуттям боргу, ретельністю.

9. **циклотимність** (циклотимний тип) - характеризується періодичною зміною настрою, залежністю від зовнішніх подій. Радісні події викликають спрагу діяльності, балакучість; сумні - пригніченість, сповільненість реакцій і мислення; також часто міняється їхня манера спілкування з оточуючими людьми.

### ***Психофізіологічні якості***

До особистісних елементів конфлікту варто віднести також такі психофізіологічні якості людей, які знайшли своє вираження у виділенні двох типів особистості: 1) художнього й 2) розумового. Цей розподіл обумовлений тим, що мозок людини складається із двох півкуль, кожне з яких «відповідає» за свої функції організму й психіки.

У людей, що ставляться до художнього типу, домінує права півкуля мозку. Для них характерні яскраві образи, що виникають у результаті живого сприйняття. У представників розумового типу домінує ліва півкуля. У них переважають абстрактне мислення, прагнення до теоретизування, логічні міркування, раціональність переважає над емоційністю. Говорити, хто з них розумніше, або який тип «краще» також, як й у попередньому випадку, не має змісту. Мова йде лише про дві специфічні особливості сприйняття світу людиною. Однак їх варто враховувати, коли мова йде про спілкування й взаємодію людей, тому що різка розбіжність між людьми по цих якостях може стати причиною виникнення конфлікту,

### ***Установки особистості, що утворюють ідеальні типи індивідуальності***

До важливих особистісних елементів конфлікту варто віднести установки особистості, що утворюють ідеальні утворюючі типи індивідуальності. У цьому зв'язку німецький філософ і психолог **Едуард Шпрангер** (1882 - 1963) у своєму творі «*Форми життя*» виділив шість основних ідеальних типів людей, що відповідають розходженням у їх ціннісних орієнтаціях.

1. **теоретична людина** - має теоретичну установку. У своє практичне поведіння він усюди вносить систему й логіку. У найбільш чистому виді ця форма життя втілюється в професійних учених. Люди цього типу є дуже складними натурами.

2. **економічна людина** - він не обов'язково пов'язаний з виробництвом. Саме головне, що основним мотивом, що визначає характер його буття, є корисність. Зміст його дій не в самій діяльності, а в її корисному ефекті.

3. **естетична людина** - це естетичні душі, що переживають. Ці люди живуть у світі фантазій, через яку вони й сприймають реальну дійсність. Естетична людина має особливу здатність передбачення або проникаючої інтуїцією. Для людей цього типу самим головним є краса душі й мир фантазій, а безпосереднє зіткнення з миром для них завжди болісно.

4. **соціальна людина** - повністю звернена до чужого життя й «почуває себе в іншому». Його потреба в самозреченні заради іншого є провідною життєвою потребою, а всі духовні дії, що мають відношення до прагматики повністю, виключаються. Для нього соціальна установка є організуючим принципом щиросердечного життя, а вищий прояв соціальної спрямованості - любов, що визначає все індивідуальне буття;

5. **політична людина** - провідною життєвою установкою для нього є влада як здатність і прагнення робити власні ціннісні орієнтації провідним мотивом інших людей. Головна сторона життя такої людини - самоствердження через посідання влади.

6. **релігійна людина** - це людина, чия духовна структура постійно й цілком спрямована на досягнення вищого переживання релігійних цінностей.

Типи індивідуальності, як і типи характеру особистості, у житті рідко зустрічаються в «чистому» виді. Кожна людина лише в тім або іншому ступені пов'язаний з ідеальним типом і наближається до нього. Але це не виходить, що їх можна ігнорувати при розгляді елементів конфлікту. Навпроти, їх варто враховувати при аналізі конфліктного поведіння, тому що вони, як й інші особистісні фактори, відіграють важливу роль у його виникненні й розвитку.

### ***Неадекватні оцінки й сприйняття***

Неадекватні оцінки й сприйняття людиною як інших людей, так і самого себе так є важливим елементом конфлікту. Заниження або завищення якостей інших людей або своїх власних може породжувати найрізноманітніші непорозуміння, протиріччя й конфлікти. Так, якщо людина думає, що він є неформальним лідером у групі й має підвищений авторитет, а насправді, в очах колег він пересічний член організації, та ця розбіжність в оцінках може привести до конфлікту. У цьому зв'язку виділимо типові помилки, які часто приводять до необ'єктивних оцінок.

**Ефект ореола** - помилка, що виникає при необхідності робити висновки про внутрішні характеристики іншої людини по зовнішніх ознаках. Суть її складається в поширенні, в умовах дефіциту інформації, загального оцінного враження про людину на сприйняття його вчинків й особистісних якостей.

Ефект ореола може виступати у формі позитивної оцінної упередженості (позитивний ореол) і негативної упередженості (негативний ореол). Так, якщо перше загальне враження про людину сприятливе, те й надалі його вчинки й риси будуть переоцінюватися в позитивну сторону, а негативні моменти будуть недооцінюватися або не зауважуватися. І навпаки, якщо первісне загальне враження негативні, ті навіть позитивні вчинки людини надалі або недооцінюються або зовсім не зауважуються.

Ефект ореола може сприяти виникненню самих різних конфліктів. Школянику, якому із самого початку приклеїли ярлик «нетяма» або «ледар», буде надалі непросто довести, що він нормальна особистість. Але й з позитивним ореолом - «розумник», «вундеркінд» і т.д. дитині нелегко буде впоратися. І той й інший орел цілком можуть стати причиною й внутріособистісного й міжособистісного конфліктів.

**Ефект бумеранга** - при певних впливах джерела інформації на аудиторію або на окрему особистість може вийти результат, протилежний очікуваному. Цей ефект, як правило, виникає, якщо підірвано довіру до джерела інформації, якщо передана інформація тривалий час носить не відповідної дійсності характер, якщо, нарешті, суб'єкт, що передає інформацію, викликає ворожість до себе в тих, хто неї сприймає. У цих умовах, якщо джерело інформації буде навіть говорити правду, можна чекати, що йому не повірять.

**Ефект новизни** - при сприйнятті й оцінці людьми один одного стосовно незнайомої людини більше значимої є перша інформація, а стосовно знайомого - остання, тобто більше нова інформація.

**Ефект поблажливості** - тенденція оцінювати себе й інших більш високо по шкалі позитивних характеристик і більш низько по шкалі негативних якостей,

**Логічна помилка** - близька до ефекту ореола. Суть її полягає в часто повторюваному взаємозв'язку якостей особистості, про які відомо особам, що виступають як експертів. Наприклад, якщо людина високо оцінюється по шкалі агресивності, те цьому супроводжує й висока оцінка по шкалі енергійності. У цьому випадку якості особистості оцінюють, виходячи з певних логічних побудов. Висока або низька оцінка якої-небудь характеристики дається тільки виходячи з того, що вона начебто б логічно пов'язана з іншими.

**Помилка соціального стереотипу.** Соціальний стереотип - це відносно стійкий і спрощений образ соціального об'єкта: групи, індивіда, явища. Його наявність відіграє істотну роль в оцінці людиною інших людей і подій. Разом з тим, виникаючи в умовах обмеженої інформації про об'єкт, він може бути й помилковим, виконувати негативну роль, формуючи помилкове подання про людей, утрудняючи взаємодію між ними й сприяючи розвитку конфлікту. Якщо для людини, що вступає у взаємодію з іншими, учитель завжди «зануда», старі завжди «бурчать», а люди «кавказької національності» - всі бандити, то можна споконвічно припустити, що це спілкування буде носити конфліктний характер.

**Помилка центральної тенденції** - виникає тоді, коли оцінюючий уникає давати низькі або високі оцінки, а користується усередненими оцінками. У підсумку, наприклад, всі працівники в очах керівника виявляються позбавленими індивідуальності, а конкретний внесок у спільну справу знеособлюється.

**Помилка привабливості й взаємної симпатії** -- полягає в тім, що через симпатію до близької людини оцінка завищується. Взагалі, люди, які нам привабливі одержують завищені оцінки, і навпаки. Із цією помилкою зв'язана й інша - люди, які нас хвалять і люблять, часто користуються взаємною любов'ю й нагороджуються завищеними оцінками. Як отут не згадати байку ІА. Крилова: «За що ж, не боячись гріха, // Зозуля хвалить Півня?...».

**Помилка близькості** - проявляється, коли оцінюваний рівняється з іншими людьми цього ж статусу й соціальної ролі, а не автономно, безвідносно до кого-небудь.

### **Манери поводження**

Ця складова конфлікту також відіграє важливу роль у його розвитку. Люди вступають у спілкування з різними рівнями культури, звичками, правилами поведінки. Ці розходження можуть бути обумовлені як рисами характеру, так й утворенням, ціннісними орієнтаціями, життєвим досвідом, тобто факторами, пов'язаними із процесом соціалізації особистості. Але зустрічаються люди просто важкі в спілкуванні, поводження яких незручно для навколишніх й які є підвищеними джерелами виникнення конфліктів. У своїй роботі «Спілкування з важкими людьми» **Роберт М. Бремсон** виділив цілий ряд таких типів важких у спілкуванні людей. Назвемо деякі з них.

1. **«Агресивісти»** - вони постійно задирають інших, кажуть ущипливі слова й дратуються, якщо їх не слухають.

2. **«Скаржники»** - у них завжди знайдеться що-небудь, на що вони будуть ремствувати. Звичайно вони мало що роблять для рішення проблеми й не хочуть брати на себе відповідальність.

3. **«Мовчуни»** - спокійні й небагатослівні; ніхто не знає, що в дійсності вони думають про навколишнім або що хочуть.

4. **«Надлагідні»** - вони погодяться з вами по будь-якому приводі й пообіцяють підтримку, однак слова в них часто розходяться зі справою. Вони не виконують своїх обіцянок і не виправдують покладених на них надій.

5. **«Вічні песимісти»** - завжди пророкують невдачу в справі й намагаються сказати «ні», оскільки зазвичай думають, що з задуманого нічого не вийде.

6. **«Всезнайки»** - вважають себе вище інших, тому що думають, що знають істину в останній інстанції й геть усе. При цьому вони до того ж хочуть, щоб про цьому «перевазі» знали й інших. Вони можуть діяти як «бульдозер», що розштовхує всіх на своєму шляху зі своїми «знаннями». Але досить часто виявляється, що вони помиляються, тому що в основному тільки грають свої ролі.

Американський конфліктолог **Джині Г. Скотт** додає до цього переліку важких у спілкуванні людей ще цілий ряд типів:

1. **«максималісти»** - хочуть чогось прямо зараз, навіть якщо в цьому немає необхідності;

2. **«потайливі»** - тримають усе в собі, не говорять про свої образи, а потім раптово накидаються на вас, коли ви вважаєте, що все йде прекрасно;

3. **«безневинні брехуни»** - заметають сліди неправдою або серією обманів, так що ви перестаєте розуміти, у що вірити, а в що - немає;

**«помилкові альтруїсти»** - нібито роблять вам добро, але в глибині душі шкодують про це. Ви можете відчутися це в інших обставинах або це може зненацька виявитися у вигляді саботажу, зажадання подарованого або вимоги компенсації.

Зустрічаються «гравці» різних типів, наприклад, такі люди, які говорять і надходять у стилі «так, але...», описані Ериком Берном у його книзі «Гри, у які грають люди»<sup>2</sup>. Зовні вони надходять так, а думають зовсім інакше. Ви не будете знати, що відбувається, поки не потрапите в їхню пастку ( Див.: Берн Е. Гри, у які грають люди. Люди, які грають в ігри. - Спб.: Соціальна література, 1996.)

### ***Етичні цінності***

Важливий елемент конфлікту - розбіжність етичних цінностей людей. Вічним й одним з основних регуляторів людських відносин виступають етичні норми, у яких виражені наші подання про добро й зло, справедливості й несправедливості, правильності або неправильності вчинків людей. І вступаючи в спілкування з іншими, кожен так чи інакше, свідомо або стихійно опирається на ці подання. Але залежно від того, як людина розуміє моральні норми, яке зміст у них вкладає, у якому ступені він їх взагалі враховує в спілкуванні, він може як полегшити собі взаємодія, зробити його більше ефективним, допомогти в рішенні поставлені завдання досягненні цілей, так й утруднити його або навіть зробити конфліктним. Зрозуміло, що етичні норми й правила поведінки мають свою специфіку в різних сферах людської діяльності й спілкування. Якщо, наприклад, говорити про конфлікт у сфері бізнесу, то тут етика торкається цілого комплексу проблем:

1. ***соціальну відповідальність поводження керуючих і співробітників в організації;***

2. ***етичні норми поводження керівників і підлеглих;***

3. ***цілі, переслідувані тією або іншою організацією, і засобу для їхнього досягнення й т.д.***

Існують люди, які думають, що завдання організації полягає насамперед у тім, щоб домогтися максимального прибутку, не дивлячись на етичні норми. У цьому випадку вони, видимо, будуть надавати не особливо важливе значення таким етичним цінностям, як альтруїзм або любов до ближнього, випускаючи недоброякісну продукцію й отруюючи людей, якщо мова йде про випуск продуктів харчування. Однак для інших людей зазначені цінності можуть мати істотне значення. Зрозуміло, що при взаємодії перших із другими неминучий конфлікт, обумовлений розбіжностями в етичних цінностях людей.



## 2. Причини конфліктів

У загальфілософському плані поняття «причина» означає явище, дію якого викликає або робить яке-небудь інше явище, що називається наслідком. У суспільстві, так само як й у природі, існує нескінченна безліч причинно-наслідкових зв'язків і залежностей. І конфлікти тут не представляють виключення, вони можуть породжуватися також всілякими причинами: зовнішня й внутрішня, загальна й одинична, матеріальна й ідеальна, об'єктивна й суб'єктивними й т.д. Їхня класифікація може проводитися по різних підставах і не повинна вважатися закінченою.

У навчальних цілях при викладі даного питання ми згрупували причини конфліктів у такий спосіб:

1. ***протиріччя інтересів як фундаментальна причина конфліктів;***
2. ***об'єктивні фактори виникнення конфліктів;***
3. ***особистісні фактори виникнення конфліктів. Слід також зазначити, що необхідно відрізняти причину виникнення конфлікту від його приводу.***

Приводом конфлікту служить явище, що сприяє його виникненню, але не визначає появу конфлікту з необхідністю. На відміну від причини привід виникає випадково й може створюватися зовсім штучно, як говорять, «на порожнім місці». Причина ж відбиває закономірний зв'язок речей. Так, приводом до сімейного конфлікту може послужити недосолене (пересолене) блюдо, тоді як щира причина може полягати у відсутності любові між чоловіками.

### ***Протиріччя інтересів як фундаментальна причина конфліктів/ Складові причини конфлікту***

У загальному значенні причина конфлікту - це те явище, що визначає його появу. Однак задамося питанням, чому те саме явище викликає конфлікт в одних людей або соціальних груп і не викликає в інших? Чому одні борються за посаду бригадира, директори фірми або місце в Державній Думі, а іншим до цього немає ніякої справи? Відповідь полягає в тім, що для одних людей це явище виступає як потреба, а для інших - немає. Отже, поза потребами конфлікту не існує.

Таким чином, те або інше явище тільки тоді є причиною конфлікту, коли воно виступає для його суб'єктів як потреба. Потреба - це нестаток або недолік у чому-небудь необхідному для підтримки життєдіяльності організму, особистості, соціальної групи або всього суспільства. Саме вона є внутрішнім побудником активності суб'єкта.

Але наявність потреби хоча і є необхідним, але ще недостатньою умовою виникнення конфлікту. Якщо задоволення потреби не зачіпає інтереси, цінності й почуття інших людей, то ніякого конфлікту не відбувається. Якщо чистого повітря або питної води вистачає на всіх, люди через них не вступають у боротьбу. Конфлікт виникає тоді, коли спостерігається дефіцит явищ, що виступають як потреби в людей, що вступають у взаємодію. Тільки через недолік на всіх чистого повітря або

питної води починаються протистояння й протиборство.

Однак виявляється, що й цього необхідного фактора ще недостатньо для виникнення конфлікту. Людина (соціальна група, суспільство) може об'єктивно випробовувати в чомусь нестаток, але суб'єктивно не усвідомлювати те або інше явище як потреба. І в цьому випадку воно теж не стає причиною конфлікту. Інакше кажучи, неусвідомлена потреба не виступає причиною конфлікту. Так, люди об'єктивно можуть сильно мати потребу у вітамінах або яких-небудь ліках, новому типі влади або більше прогресивної організації виробництва, але якщо дані потреби неусвідомлені, через них конфлікт не виникне, навіть якщо самі ліки або які-небудь інші об'єктивні потреби є дефіцитними.

Причиною конфлікту є тільки усвідомлена потреба, що виступає як інтерес. Однак не всякий інтерес є причиною конфлікту, а тільки той, котрий пов'язаний із задоволенням дефіцитних потреб, через оволодіння якими й виникає протиріччя й відбувається зіткнення сторін. Таким чином, кінцева причина всякого соціального конфлікту - це протиріччя інтересів між його суб'єктами: індивідами, соціальними групами, спільностями й суспільствами. При цьому самі інтереси можуть бути досить різноманітними. Вони можуть бути матеріальними й ідеальними, об'єктивними й суб'єктивними. Люди можуть вступати в боротьбу як за капітал, так і за ідеї; як за твердження суспільних цінностей, так і своїх особистих амбіцій. Інтереси можуть бути як ілюзорними, або помилковими, так і реальними, або щирими. Так, людина може продовжувати відстоювати в боротьбі з іншими які-небудь цінності або ідеї, які не мають реальної підстави в житті або втратили свою актуальність. Більше того, як показує історичний досвід людства, люди можуть боротися не щадячи живота свого за твердження міфологічних ідей і подань. Але не слід забувати, що атрибутом будь-якого міфу є віра в істинність або реальність його змісту. За казкові, споконвічно помилкові ідеї ніхто своє життя віддавати не буде.

### ***Класифікація протиріч***

Не менш різноманітні й протиріччя інтересів, які викликають конфлікт.

У загальному значенні протиріччя є взаємодія протилежно спрямованих тенденцій, прагнень і Дій, що перебувають разом з тим у єдності. За своїм характером вони можуть бути:

1. ***внутрішніми й зовнішніми;***
2. ***антагоністичними й неантагоністичними;***
3. ***основними й неосновними;***
4. ***об'єктивними й суб'єктивними й т.д.***

***Внутрішні протиріччя*** соціального конфлікту виражаються в зіткненні інтересів усередині групи, організації, спільності або суспільства в цілому. До таких, наприклад, ставляться протиріччя, що виникають між начальником і підлеглим усередині організації, між чоловіком і дружиною усередині родини, між владою й олігархами усередині суспільства.

***Зовнішні протиріччя*** виникають між двома або декількома відносно самостійними соціальними системами. Однак варто мати на увазі, що

зовнішні й внутрішні протиріччя впливають один на одного. Так, міжнародні протиріччя, безумовно, будуть впливати на весь внутрішній розвиток, у тому числі й на розвиток внутрішніх протиріч у суспільстві. Протиріччя на рівні всього суспільства між федеральною владою й владою суб'єктів федерації з великою ймовірністю приведе до виникнення внутрішніх протиріч із приводу розподілу влади й усередині самих суб'єктів федерації. Інакше кажучи, протиріччя на рівні більш обшій соціальної системи впливають на розвиток протиріч на рівні соціальної системи меншого масштабу й навпаки.

При цьому сам цей вплив може й стримувати поява конфліктів, і сприяти їхньому виникненню. Наприклад, суспільство може згуртуватися перед особою зовнішньої небезпеки. Але наявність такої небезпеки може також спровокувати активізацію реакційних або взагалі не лояльних до політичного режиму сил усередині країни. Наявність конфліктної ситуації усередині суспільства може змусити уряд якнайшвидше дозволити наявні зовнішні протиріччя, щоб зосередитися на внутрішні. Але можливий й інший варіант: уряд розв'язує воєнні дії (або холодну війну) на міжнародній арені для того, щоб був вагомий привід для введення диктаторського режиму, при якому воно сподівається більше легким шляхом упоратися із внутрішніми протиріччями.

**Антагоністичні протиріччя** - виражаються в такому конфлікті, учасники якого мають непримиренно ворожі інтереси. Способи дозволу таких конфліктів суцього деструктивні: знищення обох або однієї зі сторін конфлікту або руйнування фундаментальних структур соціальної системи, позбавлення її можливості функціонувати в колишній якості. Девіз супротивників конфлікту, заснованого на антагоністичному протиріччі, може бути тільки один: «Перемога або смерть!» й «Tertium non datur» («третього не дано»). «Примиритися» з опонентом - антагоністом - значить лише відсунути конфлікт на якийсь час, оскільки дозволити конструктивно на основі компромісу його не можна. Не можна з'єднати разом законну владу й бандитські формування, справедливість і корупцію й т.д.

**Неантагоністичні протиріччя** між інтересами учасників конфлікту - ті, які допускають узгодження, «примирення» інтересів опонентів. Головна особливість цих протиріч і виникаючих на їхній основі конфліктів полягає в можливості компромісів тобто угоди, що досягає шляхом взаємних поступок. Конфлікти, породжувані цими протиріччями в суспільстві, зустрічаються на кожному кроці, на всіх рівнях соціальної системи й у різних сферах громадського життя: сімейної, політичної, економічної й ін.

Природа неантагоністичних протиріч - у різноманітті інтересів особистості й соціальних об'єднань. Наприклад, інтереси служби маркетингу вимагають збільшення асортиментів товарів, а інтереси виробництва, навпроти, пов'язані з необхідністю його зменшення; керівник просить працівника попрацювати надурочно, а працівник хоче більше часу приділити родині; прокурор підкреслює соціальну небезпеку злочину й апелює до букви закону, а адвокат наполягає на необхідності враховувати особистість підсудного

й  
т.д.

**Основні протиріччя** відіграють вирішальну роль у виникненні й розвитку конфлікту й характеризують взаємодія між основними його учасниками. Тим часом як **неосновні протиріччя** лише супроводжують конфлікту. Вони можуть бути також пов'язані із взаємодією між непрямими учасниками конфлікту. При цьому основні й неосновні протиріччя перебувають між собою в діалектичній взаємодії. Зокрема, чим більше накопичується неосновних протиріч, тим складніше дозволяються основні, що у свою чергу породжує нові й різноманітні неосновні протиріччя.

Так, конфлікт між федеральною владою й бандитськими формуваннями в Чечні обумовлений основним антагоністичним протиріччям. Але його дозволу заважає безліч неосновних протиріч, що перманентно виникають довкола нього: усередині адміністрації в самій Чеченській республіці, між нашою державою й деякими іншими країнами із приводу чеченського питання й т.д.

**Об'єктивні протиріччя** обумовлені об'єктивними факторами, тобто такими явищами й процесами, які не залежать від волі й свідомості людей. Тому уникнути об'єктивних протиріч не можна. Вони будуть виникати знову й знову доти, поки не ліквідована сама причина такого протиріччя, що також носить об'єктивний характер. До них, наприклад, ставляться протиріччя між виробництвом і споживанням; демократією й централізмом; протиріччя, що виникають із приводу дефіциту ресурсів; між формальним (абстрактним) характером права й необхідністю обліку конкретної особистості злочинця й т.д.

**Суб'єктивні протиріччя** обумовлені такими факторами, які, навпроти, залежать від волі й свідомості людей. Це протиріччя, викликані несумісністю характерів, розходженням у манерах поведінки, світоглядах, ціннісних орієнтаціях. Суб'єктивні протиріччя є причиною головним чином міжособистісних і внутрігрупових конфліктів, хоча можуть викликати й більше масштабні конфлікти. Так, суб'єктивні протиріччя на рівні глав держав можуть сприяти виникненню конфліктів і на міждержавному рівні.

Але незважаючи на міжособистісний характер суб'єктивні протиріччя не стають менш значимими, чим об'єктивні, і їх не можна ігнорувати. Конфлікти, що виникають на ґрунті цих протиріч, торкаються повсякденного життя людини, породжуючи часом болісні переживання й отруюючи саме людське існування. Більше того, суб'єктивні протиріччя часто стають причиною внутріособистісного конфлікту, від яких людині взагалі неможливо зникнути. Згадаємо героїв Ф.М. Достоевського, які до знемоги мучаться цими внутрішніми переживаннями.

Розглянуті протиріччя, звичайно, не вичерпують всю класифікацію їхніх типів. Крім названих можна виділити:

1. **головні й другорядні;**
2. **постійні й тимчасові;**
3. **загальні, особливі й одиничні;**
4. **корінні й некорінні протиріччя.**

Слід зазначити, що між основними типами протиріч існують взаємозв'язок і взаємодія. Всі вони взаємно обумовлені у своєму виникненні й функціонуванні. Тому, коли ми говоримо про протиріччя інтересів як фундаментальній причині конфлікту, варто мати на увазі діалектичний характер протиріч, що викликають конфлікт, тобто можливість їхнього переходу друг у друга (внутрішні протиріччя можуть переходити в зовнішні, об'єктивні - у суб'єктивні, основні - у неосновні, і навпаки).

Для пояснення специфіки конфліктів і причин їхнього виникнення важливе значення має облік різних видів протиріч, що виникають на певному рівні соціальної системи в те або інший час. Так, деякі із сучасних протиріч, актуальні для світового розвитку, розглянуті **А. В. Дмитрієвим**. Це наступні протиріччя:

1. *між ринком і державою;*
2. *між збагаченням і зубожінням населення;*
3. *між принципами раціональної економічної й політичної організації й нескінченно зростаючими потребами окремих груп людей;*
4. *між глобальним і місцевим;*
5. *між екологією й економічним ростом.*

Крім названих, у цьому ряді ми насамперед указали б на такі протиріччя:

1. *між силами війни й миру;*
2. *між групами населення, сформованими за ознаками етнічної приналежності, раси, релігії або культури.*

Ми звертаємо увагу насамперед на ці протиріччя, тому що в наш час саме вони є причиною самих жорстоких конфліктів - військових, пов'язаних з насильством і смертельним результатом. Крім того, ці два види протиріч тісно взаємозалежні. Сьогодні військові конфлікти, як правило, і відбуваються, коли етнічним групам відмовляється в задоволенні їхніх елементарних потреб, обумовлених їхньою самотністю

Для пояснення причин конфліктів у сучасному суспільстві також необхідно виділити відповідні протиріччя. Серед них важливе значення мають протиріччя між:

1. *державним регулюванням економікою й ринковою стихією;*
2. *правом і приватизацією державної власності;*
3. *політикою й економікою;*
4. *владою й олігархами;*
5. *збільшенням концентрації багатства й одночасним ростом зубожіння народних мас;*
6. *демократією й дисципліною;*
7. *волею й відповідальністю;*

Протиріччя інтересів як фундаментальна причина конфліктів не виникають на порожньому місці. Вони складаються із приводу всіляких факторів, які можна підрозділити на: **об'єктивні й міжособистісні**.

#### ***Об'єктивні фактори виникнення конфліктів***

На різних рівнях громадського життя й у різних її сферах об'єктивні фактори, що викликають конфлікт, досить численні й різноманітні. Ними

можуть бути матеріальні блага, ресурси, влада, посада, статус, суспільні духовні цінності й т.. Те, що їх поєднує,- це незалежність від особистісних якостей людей, їхньої свідомості й волі, цінностей і пристрастей.

Більш конкретно пояснити роль, значення й механізм впливу об'єктивних факторів на виникнення конфліктів можна на прикладі виробничої сфери життя людей, і зокрема, такому її рівні, як організація. Сучасна конфліктологія виділяє тут наступні об'єктивні причини конфлікту:

- **обмеженість ресурсів**, що підлягають розподілу;
- **взаємозалежність** відповідальності й завдань;
- **непогодженість цілей** різних груп працівників;
- **погані комунікації**;
- **нечіткий розподіл** прав й обов'язків;
- **некомпетентність**, невідповідність займаній посаді;
- **надмірна завантаженість** співробітників, що перевищує особисті можливості;
- **несприятливий стиль** керівництва;
- **погані умови** праці;
- **інновації**, нововведення на виробництві;
- **недостатня розробленість** правових норм і процедур;
- **слабка розробленість** етичних нормативів і відсутність комітетів або комісій з етики.

Як бачимо, тільки в організації об'єктивних факторів конфлікту є досить велика кількість. І їхній перелік можна продовжити. Спеціально питання про конфлікт в організації буде розглянутий у главі 13 дійсного підручника. А тут ми лише спробуємо пояснити вплив деяких об'єктивних факторів на виникнення конфлікту й показати їхню роль і значення як основи розвитку протиріч, що породжують конфлікт.

**Обмеженість ресурсів**, що підлягають розподілу. Це можуть бути найрізноманітніші ресурси: матеріально-технічні, фінансові, соціально-економічні й ін. Їхня обмеженість може викликати протиріччя інтересів між індивідами й соціальними групами, тому що виділення їхньому якому-небудь індивідові або виробничому об'єднанню означає, що інші одержать меншу їхню частку. При цьому не важливо, про що мова йде - преміях, комп'ютерах, новому обладнанні й т.д.

**Взаємозалежність відповідальності й завдань.** Можливість конфлікту в організації існує скрізь, де одна людина або група залежать від виконання завдань інших людей. Це обумовлено тим, що всяка організація являє собою систему, елементи якої функціонально взаємозалежні між собою, Тому якщо який-небудь елемент системи (працівник, підрозділ) не виконує покладені на нього обов'язки й завдання, тобто функціонує неадекватно, допускає збої в роботі, то в цьому випадку порушується нормальне функціонування всієї системи. А це вже чревате конфліктом на різних рівнях і між різними діючими особами організації.

Виникненню конфлікту сприяє також нечіткий розподіл відповідальності між членами організації або її підрозділів. У цьому випадку одні можуть думати, що в них занадто мало відповідальності і їх недооцінюють, а інші, навпаки, що їх занадто перевантажують роботою й вони виконують не тільки свої, але й чужі функції.

**Непогодженість цілей різних груп працівників.** Причина конфлікту при цьому криється в тім, що різні функціональні групи в організації можуть приділяти досягненню своїх цілей більше уваги, ніж організації в цілому. При цьому конфлікт може виникнути як між групою й організацією, так і між групами усередині організації. Наприклад, між відділом збуту й виробничим відділом. Можливість конфлікту разом з тим збільшується в міру того, як підрозділи стають більше спеціалізованими й диференційованими. Це відбувається тому, що спеціалізовані підрозділи самі формують свої мети й можуть приділяти більше увагу їхньому досягненню, чим цілям всієї організації. Так, відділ збуту може наполягати на збільшенні асортиментів продукції, тому що це збільшує обсяг збуту. Однак мети виробничого підрозділу виконати легше, якщо номенклатура продукції менш різноманітна.

**Слабка розробленість етичних нормативів** і відсутність комітетів або комісій з етики є також важливим фактором виникнення конфліктів. Етичний фактор - об'єктивний для членів організації, тому що жоден співробітник суб'єктивно не в силах змінити загальноприйняті етичні норми й принципи поведінки й повинен зважати на них, подобаються вони йому чи ні. У цьому випадку проблема полягає в тім, що відсутність інтересу різних служб організації до професійної етики дуже часто приводить не тільки до усередині груповому, але й внутріособистісному конфлікту.

Якщо людина утрудняється вирішити, як правильно надійти в тім або іншому випадку, він постійно буде попадати в проблемну етичну ситуацію, що неминуче пов'язане з конфліктом не тільки в неформальному, але й у діловому спілкуванні. А це вже досить серйозно, тому що якщо неформального спілкування можна уникнути, то ділового спілкування уникнути не можна. Тут, як говориться, *noblesse oblige* (положення зобов'язує).

Тому з метою попередження такого роду конфліктів на кожному підприємстві й у кожній організації необхідно розробити основні етичні нормативи ділового спілкування й поведінки. Вони повинні описувати загальну систему й правила етики, яких, на думку організації, повинні дотримуватися її працівники. Ці нормативи розробляються з метою поліпшити ділове спілкування на різних рівнях й у різних сферах діяльності організації. Ціль їхнього створення - установлення нормальної моральної атмосфери й вироблення етичних рекомендацій поведінки в проблемних ситуаціях для попередження конфліктів. Кожне підприємство, якщо воно бажає зменшити кількість конфліктів своєї життєдіяльності, буде прагнути до того, щоб затвердити в себе вищі стандарти етики ділового спілкування, що є найважливішим фактором нормального функціонування колективу.

Так, при висновку угод й інших видів ділового спілкування етичними нормативами звичайно забороняються хабарі, «квачі», вимагання, подарунки, шахрайство, порушення законів, незаконні виплати політичним організаціям і т.д. На Заході організації звичайно доводять етичні нормативи до своїх працівників у вигляді друкованих матеріалів. Деякі фірми створюють робочі групи або постійні комітети з етиці. Інші наймають фахівця з етики бізнесу, називаного адвокатом по етиці. Його роль зводиться до вироблення суджень по етичних питаннях, у тому числі й по етиці поведінки в невизначених або конфліктних ситуаціях. У Росії, на жаль, етиці ділового спілкування взагалі й етичним проблемам поведінки в конфлікті і їхньому попередженні не надається поки належної уваги. Звідси що нерідко зустрічаються в наших організаціях конфлікти й образи, пов'язані з розподілом премій, путівок, пристроєм банкетів і прийомів за рахунок підприємства, із сексуальними домаганнями деяких керівників і т.д. і т.п.

Такі лише деякі об'єктивні фактори виникнення конфліктів в організації. В інших типах конфліктів на перший план висунуться інші об'єктивні фактори, що викликають конфліктне поведіння.

Так, серед головних об'єктивних факторів міжетнічних конфліктів, що переважають у сучасному світі, можна назвати:

1. ***відмова** етнічним групам у задоволенні їхніх потреб, обумовлених їхньою самобутністю, і ігнорування (або неповне дотримання) прав національних меншостей;*
2. ***наявність** у суспільстві або етнічній спільності «критичної маси» проблем соціально-економічного, соціокультурного й етнопсихологічного характеру;*
3. ***несприятлива** загальна політична ситуація;*
4. ***наявність політичних сил, здатних у своїх інтересах розв'язати міжетнічний конфлікт.***

Свої об'єктивні фактори, що викликають конфліктне поведіння, будуть мати й внутрішньополітичні конфлікти. До них можна віднести, наприклад такі:

1. ***наявність політичної кризи** в країні;*
2. ***протилежність політичних інтересів і цілей;***
3. ***розбіжність** у формах і засобах політичної боротьби й політичного панування;*
4. ***наявність сильної політичної опозиції.***

Однієї з найбільш делікатних проблем у цьому контексті є питання про національні меншості. Сьогодні в усім світі налічується майже 190 держав, і 186 з них є членами Організації Об'єднаних Націй, тоді як ідентифікованих меншостей налічується понад 5 тисяч (Дипкур'єр № 7.20 квітня 2000 р. С. 3)

#### **Особистісні фактори виникнення конфліктів**

Особистісні причини конфлікту пов'язані з наявністю в будь-якому конфлікті особистісних елементів (див. гл. 4). Нагадаємо, що до них ставляться: основні психологічні домінанти поведінки особистості; риси



характеру й типи особистостей; установки особистості, що утворюють ідеальний тип індивідуальності; неадекватні оцінки й сприйняття; манери поведінки; етичні цінності.

Розбіжність цих факторів у реальному поведінці й спілкуванні людини може стати причиною конфлікту й, таким чином, протиставлення між людьми може виникнути безвідносно до об'єктивних факторів. Хоча дуже часто спостерігається взаємодія між об'єктивними й суб'єктивними причинами конфлікту.

### ***Основні психологічні домінанти поведінки особистості***

Конфлікти, обумовлені психологічними домінантами поведінки особистості, тобто її ціннісними орієнтаціями, цілями, мотивами, інтересами й потребами, можуть бути найрізноманітнішими за своїми об'єктами. Тут все залежить від того, який зміст і значення надає особистість тому або іншому об'єкту, чи проявляє дана конкретна людина інтерес до цього об'єкта й чи виступає він для нього як потреба. Як говорив давньогрецький філософ Геракліт, «осли соломі зволіли б золоту». Так й у людей, ціннісні характеристики завжди відносні. Одні гинуть за метал, інших - за ідею. Для одних справедливі принципи лібералізму, для інших - консерватизму й т.д.

Ця розбіжність особистісних змістів і значень є однією з основних причин конфліктів і визначає лінію поведінки в конфлікті, його стратегію й тактику. Так, якщо один із суб'єктів не дуже зацікавлений в об'єкті конфлікту, то швидше за все він вибере тактику уникання або відхилення. Інакше кажучи, він просто пройде мимо й не буде вплутуватися в конфлікт. У найкращому разі він може виявити великодушність і поступитися предмет суперечки іншим. Якщо, наприклад, людина заможний, а премія, що є предметом суперечки, незначна, то він не буде вплутуватися через неї в конфлікт. Якщо ж все насправді навпаки, то й лінія поведінки, мабуть, буде обрана зовсім протилежна. Тут уже необхідна тактика конкуренції.

### ***Риси характеру й типи особистостей***

Іншою немаловажною причиною конфлікту може бути розбіжність характерів індивідів. Не тільки сімейні конфлікти й розлучення часто виникають тому, що люди «не зійшлися характерами». Ця досить розповсюджена причина у всіляких сферах людської діяльності. Особливо треба її враховувати в групах, що перебувають у тривалому, локальному й постійному спілкуванні. Не випадково люди, яким має бути працювати в таких умовах, проходять випробування на психологічну сумісність. Насправді, якщо, наприклад, холерика й меланхоліка, яким властива емоційна нестабільність, відправити на тривалий час у космос на одному космічному кораблі, то конфлікту їм не уникнути. І чим більше тривалий час вони будуть йому пручатися, тим напруженіше й драматичніше конфлікт буде протікати, коли вибухне (Див.: Коузер Л. Основи конфліктології. - Спб.: Світлячок, 1999 - С. 158 - 159.).

Особливо важливу роль у виникненні конфлікту мають акцентуації характеру, тобто надмірна виразність його окремих рис в акцентуованих особистостях. Ці люди випробовують особливі труднощі в спілкуванні, тому

що мають «нетипові» риси характеру, деякі з них носять конфліктну спрямованість. Наприклад, «» типу акцентуації, що застряє, властиві такі риси, як надмірна стійкість негативних афектів, підвищена підозрілість, хвороблива уразливість, прагнення домінувати, неприйняття думки інших й як наслідок - висока конфліктність.

Розходження в таких типах особистостей, як «художник» й «мислитель» також можуть впливати на виникнення конфлікту через їхнє різне сприйняття дійсності й оцінки явищ. «Художник» - більше товариський, у нього переважають образне мислення й емоційне відношення до реальності. «Мислитель» же буде вважати, що емоції в розмові або переговорах тільки заважають справі. Під час обговорення якої-небудь проблеми «мислитель» буде вимагати доказів, аргументів і фактів, тоді як для «художника» може бути досить яскравий, образної, емоційної мови.

### ***Установки особистості***

Важливим фактором виникнення конфлікту є установки особистості, що утворюють ідеальні типи індивідуальності. Причиною конфлікту в цьому випадку може бути протиріччя між різними ідеальними типами індивідуальності, якщо вони виражені досить яскраво.

Так, наприклад, взаємодія теоретичної людини з економічною уже із самого початку таїть у собі небезпеку конфлікту в силу їх протилежних внутрішніх життєвих устремлінь. Всі переживання теоретичної людини відірвані від реального життя. Вона може впасти у відчай від неможливості пояснити яке-небудь явище й радіти від чисто теоретичного відкриття, хоча воно не зв'язано ні з якою матеріальною вигодою й більше того може вбити його в майбутньому. Ця людина живе як би поза реальним часом і простором.

Економічна людина у всіх своїх життєвих зв'язках на перше місце ставить вигоду, корисність. Для нього все стає засобом підтримки й найкращого пристрою реального життя, боротьби за існування. Із усього він прагне покористуватися, користь. Таким чином, цей тип прямо протилежний теоретичній людині, тому що це практична людина. Зрозуміло, що при їхній взаємодії при виконанні якої-небудь спільної роботи їм буде важко знайти «загальну мову».

Такі ж проблеми й протиріччя виникнуть, цілком ймовірно, і при взаємодії естетичної людини з економічною людиною, з політичною людиною й іншими типами особистостей. Неважко представити, наприклад, які відносини можуть виникнути в міжособистісному спілкуванні між релігійною людиною, для якого провідною життєвою установкою є любов до ближнього й альтруїзм, і політичною людиною, для якого установкою є влада над іншими.

Варто сказати, що конфліктність і суперечливість установок існують між всіма виділеними Э. Шпрангером типами людей: теоретичним, економічним, естетичним, соціальним, політичним і релігійним (див. гл. 4). Хоча між окремими типами вона проявляється більшою мірою, а між іншими - у

меншій.

### ***Неадекватні оцінки й сприйняття***

Значну роль у виникненні й розвитку конфліктів грають неадекватні представлення, оцінки й самооцінки. Особливо часто вони служать причиною конфліктного поведіння в діловому спілкуванні, у якому не можна по власній волі вийти із взаємодії або застосувати тактику уникання. Прикладом такого конфлікту може служити ситуація, коли підлеглі думають, що мають право на вираження своїх поглядів і думок по тому або іншому питанню, а тим часом керівник вважає, що вони повинні беззаперечно виконувати його розпорядження.

Досить важливою причиною конфлікту в розглянутому контексті є розрив між очікуваним і реальним результатом. І чим більше спостерігається невідповідність між ними, тим сильніше буде виникати напруженість в індивіда або соціальної групи. Тому для попередження конфліктів очікування варто завжди підкріплювати реальним результатом і чим швидше це буде зроблено, тим менше буде напруженість.

Цікавий феномен, що допомагає пояснити одну із причин соціальної напруженості, був описаний С. Стауффером зі співавторами в роботі «Американський солдат»<sup>1</sup>. Для його позначення вони ввели термін відносна депривація (від англ. deprivation - позбавлення). Зокрема, досліджуючи задоволеність просуванням по службі в авіації й військовій поліції, вони виявили, що в авіації незадоволених виявилось більше, хоча чергове звання там привласнювалося швидше. Пояснення цього, як з'ясувалося, полягало в тому, що швидке просування льотчиків завищувало їхні очікування і їхні запити росли швидше можливостей їхнього задоволення. А у військовій поліції підвищення по службі треба було чекати довго, тому люди були задоволені.

Досить розповсюдженою причиною різноманітних конфліктів можуть стати і неправильні оцінки підлеглих. При цьому як завищення, так і заниження оцінок приводить в організації до порушення принципу розподільної справедливості й може викликати невдоволення в колективі й конфліктній ситуації. Уперше принцип розподільної справедливості (або «справедливої пропорційності») був сформульований ще Аристотелем, відповідно до якого «понесший більші праці одержує багато, а понесший малі - мало». У сучасній теорії на формулювання й значення дотримання цього принципу в людських відносинах одним з перших звернув увагу Д. Хоманс. Сутність цього принципу, вважає він, полягає в тому, що людина, що вступила в спілкування з іншими (іншим), буде очікувати, що винагорода або доходи (у тому числі й психологічні) кожного з них будуть Пропорційні витратам (витратам), тобто чим більше витрати, тим повинні бути більше й винагороди. Недотримання цього принципу з великою ймовірністю веде до невдоволення. «Чим частіше на шкоду індивідові,- пише він,- правило розподільної справедливості виявляється нереалізованим, тим з більшою ймовірністю він виявляє емоційне поведіння, що ми називаємо гнівом».

Причиною конфлікту може бути не тільки неадекватна оцінка індивіда з боку інших людей, але й неадекватна самооцінка, що є важливим регулятором поведінки особистості. Тому як завищена, так і занижена самооцінка, пов'язана з неправильним поданням про свої можливості й місце в групі, буде викликати постійні тертя, непорозуміння й негативну реакцію інших людей.

Негативні наслідки неадекватної самооцінки на взаємодію з іншими в організації збільшуються тим, що, як показали дослідження, люди, що користуються найбільшим престижем у виробничих бригадах, схильні занижувати свою оцінку, і навпаки'. Звідси й можливість міжособистісного конфлікту. Людина може давати ради іншим, у найгіршому разі навіть повчати своїх колег, думаючи, що має на це право. Тоді як у дійсності його неформальний статус може бути несумісний з роллю «радника».

Крім того, неадекватна самооцінка часто є причиною й внутріособистісним конфліктом, оскільки тісно пов'язана з рівнем і масштабом її домагань. Людина, що завищує свої можливості, може ставити перед собою й надмірно завищені й тому споконвічно нездійсненні завдання й недосяжні цілі. Тому його долею будуть постійне розчарування почуття непевності, підвищена тривожність і т.д., тобто стан внутрішнього напруження й протистояння внутріособистісних структур. А це і є внутріособистісний конфлікт.

### ***Манери поведінки***

Розходження в манерах поведінки можуть також стати причиною конфлікту, тому що зменшують ступінь взаєморозуміння між людьми й утрудняють їхнє співробітництво. Особливо це ставиться до людей, які належать до категорії важких у спілкуванні. Наприклад, такий тип важких у спілкуванні людей, як «парова ковзанка». Можна припустити, що ця груба й безцеремонна людина, що думає, що всі навколо повинні уступати йому дорогу, і не вважається з іншими думками, буде постійно вступати в конфлікт із навколишніми.

Не меншу небезпеку представляє й інший тип - «вибухова». Ця людина не є злим по своїй природі. Він вибухає, як дитина, у якого раптом став поганий настрій. Тому від нього завжди можна чекати неприємностей. Так, керівник, ще недавно мирно й спокійно розмовляє з підлеглими, може раптом розлютити, почувавши, що вони зовсім відбилися від рук. Саме в такий спосіб найчастіше поводить себе ревнивий чоловік, боячись втратити свою дружину й втратити контроль над нею.

Багато неприємностей у спілкуванні можна чекати й від такого типу важких людей, як «мовчун» («тихоня»). Ці люди також становлять потенційну небезпеку з погляду виникнення конфлікту, тому що причини їхньої скритності стороннім не відомі. З ними легко втратити й терпіння, тому що від них важко домогтися відповіді, у чому щира причина їхньої скритності.

Більшу небезпеку представляє й такий тип, як «надпокладистий». Такі люди можуть не створювати проблем у чисто людських відносинах, тому що

вони завжди й усім поступляться й пообіцяють допомогти в будь-якій справі. Але як тільки доходить до виконання обіцянки, вони можуть створити вам труднощі, тому що їхні слова часто розходяться зі справою. Наприклад, співробітник може узятися за яку-небудь роботу, але не виконати її, начальник може пообіцяти підвищити зарплату й буде затягувати підвищення це до самої пенсії. Основна проблема «надпокладистих» людей полягає в тому, що вони нікому не можуть відмовити в їхніх проханнях, а на виконання всіх обіцянок у них не вистачає ні сил, ні часу. Звідси в цих людей виникають не тільки міжособистісні, але й внутріособистісні конфлікти.

### ***Як поводитися з важкими людьми різних типів?***

От які рекомендації дає із цього приводу конфліктолог **Дж. Г. Скотт** (Скотт Дж. Способи розв'язання конфліктів. - Київ: Верзилін і ДО°, ЛТД. 1991. - С. 193 - 199.). Ключовий момент полягає в тому, щоб зберігати гнучкість, застосовувати до конкретної людини відповідний підхід, з огляду на його сховані потреби й інтереси, а також ваші власні пріоритети в сформованій ситуації.

1. Тип «парова ковзанка». Якщо предмет конфлікту не дуже важливий для вас, то краще ухилитися від нього або пристосуватися. Підійть із дороги або поступитесь цій людині в малому, щоб заспокоїти його. Якщо ж ви обрали інший підхід, то краще почати з того, щоб дати такій людині «випустити пару».

2. Тип «схований агресор» («снайпер»). Людина, що ставиться до цього типу важких людей, намагається заподіювати людям неприємності.

Причиною конфлікту може бути не тільки неадекватна оцінка індивіда з боку інших людей, але й неадекватна самооцінка, що є важливим регулятором поведінки особистості. Тому як завищена, так і занижена самооцінка, пов'язана з неправильним поданням про свої можливості й місце в групі, буде викликати постійні тертя, непорозуміння й негативну реакцію інших людей.

Негативні наслідки неадекватної самооцінки на взаємодію з іншими в організації збільшуються тим, що, як показали дослідження, люди, що користуються найбільшим престижем у виробничих бригадах, схильні занижувати свою оцінку, і навпаки<sup>1</sup>. Звідси й можливість міжособистісного конфлікту. Людина може давати ради іншим, у найгіршому разі навіть повчати своїх колег, думаючи, що має на це право. Тоді як у дійсності його неформальний статус може бути несумісний з роллю «радника».

Крім того, неадекватна самооцінка часто є причиною й внутріособистісним конфліктом, оскільки тісно пов'язана з рівнем і масштабом її домагань. Людина, що завищує свої можливості, може ставити перед собою й надмірно завищені й тому споконвічно нездійсненні завдання й недосяжні цілі. Тому його долею будуть постійне розчарування, почуття непевності, підвищена тривожність і т.д., тобто стан внутрішнього напруження й протистояння внутріособистісних структур. А це і є внутріособистісний конфлікт.

### ***Манери поведінки***

Розходження в манерах поведінки можуть також стати причиною конфлікту, тому що зменшують ступінь взаєморозуміння між людьми й утрудняють їхнє співробітництво. Особливо це ставиться до людей, які належать до категорії важких у спілкуванні. Наприклад, такий тип важких у спілкуванні людей, як «парова ковзанка». Можна припустити, що ця груба й безцеремонна людина, що думає, що всі навколо повинні уступати йому дорогу, і не вважається з іншими думками, буде постійно вступати в конфлікт із навколишніми.

Не меншу небезпеку представляє й інший тип - «вибухова людина» (або «взриватель», «розгнівана дитина»). Ця людина не є злим по своїй природі. Він вибухає, як дитина, у якого раптом став поганий настрій. Тому від нього завжди можна чекати неприємностей. Так, керівник, ще недавно мирно й спокійно розмовляє з підлеглими, може раптом розлютити, почувавши, що вони зовсім відбилися від рук. Саме в такий спосіб найчастіше поводить себе ревнивий чоловік, боячись втратити свою дружину й втратити контроль над нею.

Багато неприємностей у спілкуванні можна чекати й від такого типу важких людей, як «мовчун» («тихоня»). Ці люди також становлять потенційну небезпеку з погляду виникнення конфлікту, тому що причини їхньої скритності стороннім не відомі. З ними легко втратити й терпіння, тому що від них важко домогтися відповіді, у чому щира причина їхньої скритності.

Більшу небезпеку представляє й такий тип, як «надпокладистий». Такі люди можуть не створювати проблем у чисто людських відносинах, тому що вони завжди й усім поступляться й пообіцяють допомогти в будь-якій справі. Але як тільки доходить до виконання обіцянки, вони можуть створити вам труднощі, тому що їхні слова часто розходяться зі справою. Наприклад, співробітник може узятися за яку-небудь роботу, але не виконати її, начальник може пообіцяти підвищити зарплату й буде затягувати підвищення це до самої пенсії. Основна проблема «надпокладистих» людей полягає в тому, що вони нікому не можуть відмовити в їхніх проханнях, а на виконання всіх обіцянок у них не вистачає ні сил, ні часу. Звідси в цих людей виникають не тільки міжособистісні, але й внутріособистісні конфлікти.

### ***Як поводитися з важкими людьми різних типів***

От які рекомендації дає із цього приводу конфліктолог Дж. Г. Скотт (Скотт Дж. Способи розв'язання конфліктів.- Київ: Верзилін і ДО°, ЯТД, 1991.- С.193-199.).

Ключовий момент полягає в тому, щоб зберігати гнучкість, застосовувати до конкретної людини відповідний підхід, з огляду на його сховані потреби й інтереси, а також ваші власні пріоритети в сформованій ситуації

Тип **«парова ковзанка»**. Якщо предмет конфлікту не дуже важливий для вас, то краще ухилитися від нього або пристосуватися. Підійть із дороги або поступіться цій людині в малому, щоб заспокоїти його. Якщо ж ви

обрали інший підхід, то краще почати з того, щоб дати такій людині «випустити пару».

**Тип «схованого агресора («снайпер»).** Людина, що ставиться до цього типу важких людей, намагається заподіювати людям неприємності за допомогою закулісних махінацій, колкостей й інших схованих проявів агресії. Якщо ви вирішили, що ухилитися або терпіти таку людину - це не для вас, те найкращий спосіб - виявити конкретний факт заподіяння зла, а потім сховані причини. Дайте зрозуміти атакуючий вас людині, що ви вище цього, сказавши що-небудь на зразок: «Чого ви домагаєтеся цим?». Якщо він почне заперечувати факти, приведіть докази.

**Тип «розгнівана дитина» («вибухова людина»).** Звичайно людина, що поводить себе подібним чином, переляканий і безпомічний, а вибух емоцій відбиває його бажання взяти ситуацію під контроль. Основний принцип, якому необхідно впливати для того, щоб уникнути ескалації конфлікту (якщо ви вирішили не ухилитися від нього зовсім), дати людині накричатися, дати вихід його емоціям. Треба переконати людини в тім, що ви слухаєте його. Необхідно також дати йому зрозуміти, що він контролює ситуацію, і тим самим заспокоїти його.

**Тип «скарженик».** Він часто охоплений деякою ідеєю й обвинувачує інших (когось конкретно або увесь світ у цілому) у всіх гріхах. Спочатку вислухайте скаржника. Не важливо, прав він чи ні. Він жагуче бажає бути почутим. Це одна із причин того, що він постійно незадоволений; він вважає, що ніхто не хоче його слухати або ставитися до його слів серйозно. Його скарги звичайно виникають на ґрунті розчарування й свідомості власного безсилля. Вислухуючи його, ви повертаєте йому відчуття власної значимості й надаєте можливість виразити свої почуття. Вам належить визнати або оцінити цієї людини, показавши, що ви зрозуміли сказане їм; можливо, повторивши це іншими словами. Потім, після висловлення суті його основної скарги, необхідно шукати спосіб припинення або перекладу розмови на іншу тему.

**Тип «мовчун» («тихоня»).** Ключ до дозволу конфлікту, якщо тільки ви не хочете ухилитися від нього,- подолання замкнутості людини. Ви можете мати деякі припущення на рахунок її причин (наприклад, ця людина розстроєна чимсь, але не хоче визнаватися вам у цьому), але виходити з них - це не кращий варіант. Якщо ви помилитеся, то це може тільки ускладнити ситуацію.

Для того щоб розкрити суть проблеми, вам належить задати кілька питань у такій формі, що не дозволить виразити відповіді тільки словами «так» або «ні» або просто кивком голови. Якщо ви не хочете одержати односкладові відповіді, то задавайте наступні питання: «Що ви думаєте із цього приводу?» або «Що послужило причиною вашої замкнутості?» При цьому, якщо у вас є деякі припущення, а людина не збирається давати вам інформацію, ви можете поділитися ними, щоб довідатися, чи правильні вони (наприклад: «Мені здається, ви уникаєте мого суспільства, тому що думаєте, що я приділяв вам недостатню увагу на минулій вечірці»). Перебирайте

можливі причини або спонукуйте людину до розмови. У той же час зберігайте почуття міри. Якщо ви бачите, що людина раптово замовчала й усе більше пручається вашим спробам продовжити бесіду, не наполягайте на цьому. Подякуєте його й, якщо це необхідно, спробуйте домовитися про нову зустріч.

**Тип «надлагідний».** Такі люди можуть здаватися приємними у всіх відносинах, але час від часу вони створюють проблеми: раптом погоджуються зробити щось для вас, але в останню хвилину знаходять причину для відмови. Якщо ви вважаєте за необхідне продовжувати спілкування з такою людиною, то ключ до рішення проблеми полягає в тому, щоб показати йому, що ви хочете правдивості з його боку. Наполягайте на тому, що ви хочете знати, що в дійсності думає ця людина, і хочете, щоб він зробив тільки те, що він у стані виконати. Зробіть акцент на тім, що вас турбує не те, погодиться він з вами чи ні, а його непослідовність.

Такі правила поведінки з деякими типами конфліктних особистостей. Але крім названих є й інші типи, що вимагають специфічного підходу до них. При всьому розходженні цих підходів до важкого в спілкуванні людям, всі вони побудовані на наступних основних принципах:

*1) коли ви зіштовхуєтеся з важкими в спілкуванні людиною, варто використати такий підхід, що відповідав би конкретному характеру поведінки;*

*2) усвідомте, що людина важка в спілкуванні, і визначте, до якого типу людей він ставиться;*

*3) не потрапте під впливи цієї людини, його точки зору, світовідчуження: зберігайте спокій і нейтралітет;*

*4) якщо ви не хочете ухилитися від спілкування з такою людиною, постарайтеся поговорити з ним і виявити причини його «труднощів»;*

*5) постарайтеся знайти спосіб задоволення його схованих інтересів і потреб;*

*6) використовуйте спільний підхід до дозволу конфліктів, що починає вимальовуватися після віднесення поведінки важкої людини до певного типу.*

*Етичні цінності.*

Розходження в етичних цінностях людей також можуть стати причиною конфлікту. Це відбувається, коли моральні норми поведінки одних вступають у протиріччя з нормами інших. Несумісність моральних принципів зустрічається в різних сферах життєдіяльності людей і різного роду конфліктах.

Але найбільше актуально ця проблема проявляється сьогодні в сфері бізнесу й ділових відносин. Основні протиріччя між етичними нормами людей бізнесу обумовлено їхнім відношенням до фундаментальної етичної проблеми: слід чи дотримуватися етичних норм у чи бізнесі ні. Між керуючими, підприємцями й взагалі діловими людьми стосовно зазначеної проблеми існують дві основні точки зору.



Перша точка зору представлена тими, хто вважає себе прагматиками. Вони думають, що в діловому спілкуванні й взагалі в бізнесі етика сама по собі не потрібна. Єдині обов'язки керуючого корпорацією, що працює по найманню у власника бізнесу, - будь-якими доступними засобами максимізувати прибуток, «робити якнайбільше грошей», усіляко пристосовуючись до норм суспільства, втіленим у законах й етичних традиціях. Із цієї позиції, яку можна назвати «діловий макіавеллізм», етичні норми й сама мова етики розглядаються як перешкода в діловому спілкуванні. У ньому намагаються уникати розмов про мораль, етичні ідеали, борг і соціальні обов'язки, оскільки в результаті цього з'являються «зайві», «не стосовні до справи» проблеми, що стосуються моральної й соціальної відповідальності,

1. Крайнім випадком неетичного поводження бізнесменів, керівників підприємств є порушення закону. Але неетичним поводженням варто також уважати різного роду дії компаній, що не вживають належні заходи для усунення дефектів у своїй продукції, які можуть привести до шкідливих наслідків для населення. Тому в поняття етики ділового спілкування входить і турбота керівників підприємств за якість своєї продукції, за ту шкоду, що вона може нанести населенню. Прикладом неетичного поводження, що стали вже майже класичним, є дія фірми «Форд Мотор», що заперечувала проти вилучення моделі «Пинто» з виробництва або перепроєктування її паливної системи з метою ліквідації можливих небезпек, пов'язаних з бензобаком.

Суть справи полягала в тому, що в 1978 р. три жінок, згоріли заживо, коли «Пинто», у якому вони перебували, одержав удар позаду й бак з бензином вибухнув. Тим часом компанії «Форд» було відомо про технічні недоліки бензобака, і навіть те, як позбутися від цього дефекту. Але, як показали розрахунки, виплата компенсацій, якщо відбудуться нещасні випадки, обійдеться компанії дешевше в порівнянні з витратами на те, щоб зробити надійним бензобак. І компанія відкинула всі норми моралі стосовно своїх клієнтів.

Етика ділового спілкування стосується, звичайно, не тільки соціальної відповідальності керівників підприємств. Вона охоплює широке коло питань, що ставляться до цілям і засобам ведення бізнесу. У цьому зв'язку слід зазначити, що представники ділового прагматизму часом використовують погані засоби для досягнення своїх цілей, такі, як хабар, підкуп і т.д. Але крім ця й сама мети ділового спілкування можуть носити неетичний характер. При цьому спілкування може розглядатися неетичним не тому, що воно є протизаконним, а внаслідок несумісності цілей ділового спілкування з моральними цінностями. Прикладом може служити висновок угод, контрактів на будівлю екологічно шкідливих підприємств.

Інша позиція, що стосується протиріччя між етичними нормами в сфері бізнесу, полягає в тому, що дотримання етичних норм у діловому спілкуванні зізнається важливим не тільки з погляду відповідальності бізнесменів перед суспільством і самим собою, але й необхідним для ефективності виробництва. У цьому випадку етика розглядається не тільки

як необхідний моральний імператив поведінки, але і як засіб (інструмент), що допомагає збільшити рентабельність, що сприяє зміцненню ділових зв'язків і поліпшенню ділового спілкування.

Думається, що цей підхід є цивілізованіший і зрештою більше ефективним. Справа в тому, що підприємство є компонентом суспільства, і, затверджуючи етичні норми спілкування в себе, воно в той же самий час сприяє їхньому поширенню й у соціумі, що оточує соціальному середовищу. А чим більше благополучної стає етична атмосфера в суспільстві, тим більше сприятлива обставина створюється й для бізнесу.

Разом з тим неетичне поведінка й спілкування рано або пізно обернеться якщо й не прямими економічними збитками, то у всякому разі соціальними й моральними витратами, пов'язаними з неминучими конфліктами як між організацією й соціальним середовищем (у тому числі й суспільством), так й усередині самої організації між людьми, що займають протилежні етичні позиції в сфері бізнесу й ділових відносин.

Протиріч в етичних цінностях між людьми у всіх сферах їхньої життєдіяльності уникнути, звичайно, неможливо. Однак, незважаючи на всю проблематичність і труднощі вибору моральної позиції, у спілкуванні є ряд таких положень, впливаючи яким можна в значній мірі підвищити його ефективність й уникнути конфліктів у процесі взаємодії з іншими. Пом'ятайте, що:

- У моралі немає абсолютної істини й вищого судді серед людей.
- Коли мова йде про етичні промахи інших, не слід робити з «моральних мух» «моральних слонів». Коли мова йде про промахи своїх, варто надходити навпаки.
- " У моралі варто хвалити інших, а висувати претензії до себе.
- Моральне відношення навколишніх до нас залежить, в остаточному підсумку, тільки від нас самих.
- При практичному твердженні норм моралі, основний імператив поведінки - «почни із себе»
- Особлива увага варто звернути на золоте правило етики спілкування: «Ставитесь до інших так, як ви хотіли б, щоб ставилися до вас». У негативній формі у формулюванні Конфуція воно говорить: «Чого не побажаєш собі, того не роби іншим».

### **ПИТАННЯ 3. Функції конфлікту**

В уявах багатьох людей конфлікти асоціюються із суголбо негативними явищами: війнами й революціями, міжособицями й скандалами. Тому, як правило, конфлікт представляється як явище небажане й шкідливе. Насправді ж це не завжди так. Наслідку конфлікту можуть бути як негативними, так і позитивними.

#### **3.1. Поняття функції конфлікту**

Для пояснення функцій соціального конфлікту варто звернутися насамперед до самого поняття «функція». У суспільних науках функція (від лат. *functio* - здійснення, виконання) означає значення й роль, що певний

соціальний інститут або приватний соціальний процес виконує щодо потреб соціальної системи більше високого рівня організації або інтересів складових її общностей, соціальних груп й індивідів. Відповідно до цим под функцією конфлікту ми будемо розуміти ту роль, яку виконує конфлікт стосовно суспільства і його різним структурним утворенням: соціальним групам, організаціям й індивідам.

*Явні й сховані функції конфлікту*

Розрізняють явні й латентні (сховані) функції конфлікту.

1. Явні функції конфлікту характеризуються тим, що його наслідку збігаються із цілями, які проголошували й переслідували опоненти конфлікту. Наприклад, якщо уряд Росії, починаючи воєнні дії із чеченськими бандитськими формуваннями, заявило про їхню ліквідацію й насправді домоглося цього. Явна функція конфлікту - це також перемога шахтарів у їхньому конфлікті з адміністрацією, якщо вони переслідували саме цю мету.

2. Сховані (латентні) функції конфлікту - такі, коли його наслідки виявляються лише із часом й які деякою мірою відрізняються від намірів, раніше проголошених учасниками конфлікту. Латентні функції можуть виражатися також у тім, що його наслідки взагалі можуть виявитися несподіваними й не відповідають цілям учасників конфлікту. Так, ніхто з учасників Чеченського конфлікту не припускав, що в ході його будуть знищені установки по переробці нафти, яких у республіці була велика кількість, і в результаті виникне небезпека екологічної катастрофи не тільки в Чечні, але й за її межами. Страйкуючі шахтарі, що виступали з вимогами до уряду країни наприкінці 80-х - початку 90-х років скасувати держзамовлення й дати їм можливість вільно розпоряджатися прибутком, дуже багато зробили для реформування суспільства, але вони й не припускали, що вже наприкінці 90-х років будуть вимагати повернути держзамовлення.

*Оцінка функції конфлікту*

З огляду на функції, конфлікт - досить суперечливе явище. Вступаючи в протиборотство, люди можуть домогтися реалізації поставлених цілей. Але часто важко вгадати навіть не дуже віддалені наслідки, які за цим підуть. При цьому наслідку можуть носити як позитивний, так і негативний характер для учасників конфлікту. Працівник, що вступив у конфліктні відносини з адміністрацією, може домогтися своєї найближчої співали, наприклад, виплати компенсації за змушений прогул. Але через якийсь час за цим може піти звільнення його з роботи під яким-небудь пристойним приводом. Для звільненого співробітника це швидше за все буде латентна функція конфлікту й при цьому негативна. Але слідом за цим він може влаштуватися й на більше привабливе, чим колись, місце роботи. І тоді це буде позитивна латентна функція конфлікту. У такому випадку часто говорять «не було б щастя, так нещастя допомогло».

Таким чином, і явні, і латентні функції конфлікту можуть бути як негативними, так і позитивними, тобто вони можуть мати двоїстий характер.

Якщо функція конфлікту позитивна для його учасників, говорять про функціональний конфлікт, у противному випадку це дисфункціональний

конфлікт, результати якого є негативними для його учасників і на які вони не розраховували.

Варто особливо підкреслити, що оцінка функцій конфлікту в якості позитивної або негативної завжди носить конкретний характер. З погляду одного суб'єкта конфлікту, він може розглядатися як позитивний, з погляду іншого - як негативний. Інакше кажучи, існує суб'єктна відносність в оцінці характеру функції конфлікту. Крім того, той самий конфлікт у різних відносинах й у різний час може оцінюватися з різних або навіть протилежних позицій. Це свідчить про релятивістський характер функцій конфлікту. Так, Жовтнева соціалістична революція так само, як і перемога на початку 90-х років сил, які виступали під гаслом реформ, у нас у країні розглядалися по-різному в різний час і різні соціальні шари.

Все це свідчить про те, що конфлікт - це функціонально суперечливе явище, а співвідношення його позитивних і негативних функцій завжди повинне розглядатися конкретно. Якщо ж мати на увазі об'єктивний критерій оцінки функцій конфлікту, то в загальному плані можна, видимо, сказати, що соціальний конфлікт носить функціональний характер у тому випадку, якщо він сприяє розвитку більше широкої соціальної системи. Для внутріособистісного конфлікту - це буде особистість, для міжособистісного - група й т.д. Однак й у цьому плані не все обстоїть гладко й безпроблемно. Тому що завжди варто мати на увазі ті витрати (ціну конфлікту), які пов'язані з ним. Так, організація, що реалізує свої мети за рахунок непомірної інтенсифікації праці й здоров'я людей; армія, що перемагає за рахунок більших втрат і т.д. - це приклади, що свідчать, що перемога в конфлікті може бути й пирровою. Таким чином, і в цьому випадку ми зіштовхуємося з функціональною суперечливістю конфлікту - не все, що йде на користь розвитку більше широкої соціальної системи, є функціональним для складових її елементів,

Однак, незважаючи на всю релятивність оцінок функцій конфлікту, по своєму змісті, значенню й ролі їх можна розділити на дві групи:

- 1) *конструктивні (позитивні) функції конфлікту;*
  - 2) *деструктивні (негативні) функції конфлікту.*
- 3.2. *Конструктивні функції конфлікту*

Всі конструктивні (як втім і негативні) функції конфлікту, з певним ступенем умовності й з метою зручності викладу матеріалу, можна розділити на:

- 1) *загальні функції конфлікту - мають місце на різних рівнях соціальної системи;*
- 2) *функції конфлікту на особистісному рівні, які стосуються впливу конфлікту безпосереднього на особистість.*

Вони виражаються в наступних наслідках.

*Загальні конструктивні функції конфлікту*

1. Конфлікт є способом виявлення й фіксації протиріччя й проблем у суспільстві, організації, групі. Крім того, конфлікт свідчить про те, що ці протиріччя досягли вже великої зрілості й необхідно приймати негайні

заходи по їхньому усуненню. Таким чином, усякий конфлікт виконує інформаційну функцію, дає додаткові імпульси до усвідомлення своїх і чужих інтересів у протиборстві.

2. Конфлікт є формою розв'язання протиріч. Його розвиток сприяє усуненню тих недоліків і прорахунків у соціальній організації, які привели до конфлікту.

3. Конфлікт сприяє зняттю соціальної напруженості й ліквідації стресової ситуації, допомагає «випустити пару», розрядити обстановку й зняти напруженість, що нагромадилася.

4. Конфлікт може виконувати інтегративну, об'єднавчу функцію. Перед особою зовнішньої погрози група використовує всі свої ресурси для зімкнення й протиборства із зовнішнім ворогом. Крім того, саме завдання рішення виниклих проблем поєднує людей. У пошуках виходу з конфлікту виробляються взаєморозуміння й почуття причетності до рішення загального завдання.

5. Розв'язання конфлікту приводить до стабілізації соціальної системи, тому що при цьому ліквідуються джерела незадоволеності. Сторони конфлікту, навчені «гірким досвідом», у майбутньому будуть більше розташовані до співробітництва, ніж до конфлікту. Крім цього, дозвіл конфлікту може запобігти більше серйозним конфліктам, які могли б мати місце, якби даний конфлікт не трапився.

6. Конфлікт інтенсифікує й стимулює групову творчість, сприяє мобілізації енергії для рішення вартих перед суб'єктами завдань. У процесі пошуку шляхів дозволу конфлікту відбувається активізація аналізу важких ситуацій, розробляються нові підходи, ідеї, інноваційні технології й т.д.

7. Конфлікт може служити засобом з'ясування співвідношення сил соціальних груп або спільностей і тим самим може застерегти від наступних більше руйнівних конфліктів.

8. Конфлікт може служити засобом для виникнення нових норм спілкування між людьми або допомогти наповнити новим змістом старі норми.

### ***Конструктивні функції конфлікту на особистісному рівні***

Тут відбувається вплив конфлікту й на індивідуальні характеристики особистості.

Конфлікт може виконувати пізнавальну функцію стосовно людей, які приймають у ньому участь. Саме у важких критичні (екзистенціальних) ситуаціях і проявляються справжній характер, цінності й мотиви поведінки людей; не випадково говорять «друг пізнається в лиху». З пізнавальною функцією зв'язана й можливість діагностики сили супротивника.

Конфлікт може сприяти самопізнанню й адекватній самооцінці особистості. Він може допомогти вірно оцінити свої сили й здатності й виявити нові, раніше не відомі сторони характеру особистості. Він може також загартувати характер, сприяти появі його нових якостей, таких, як почуття гордості, достоїнства й т.п.

Конфлікт може допомогти позбутися від небажаних властивостей

характеру, наприклад, почуття неповноцінності, покірності, раболіпства й т.п.

Конфлікт є найважливішим чинником соціалізації людини, розвитку його як особистості. У конфлікті індивід за порівняно невеликий відрізок часу може одержати стільки життєвого досвіду, скільки він, можливо, не одержить ніколи поза конфліктом.

Конфлікт є істотним чинником адаптації людини в групі, оскільки саме в конфлікті люди найбільшою мірою розкриваються й можна із упевненістю сказати хто є хто. І тоді особистість або приймається членами групи, або, навпроти, відкидається ними. В останньому випадку, звичайно, ніякої адаптації не відбувається.

Конфлікт може допомогти зняти психічну напруженість у групі, зняти стрес його учасникам, якщо конфлікт дозволяється позитивно для людини. У протилежному випадку ця внутрішня напруженість може навіть підсилитися.

Конфлікт може служити засобом задоволення не тільки первинних, але й вторинних потреб особистості, способом її самореалізації й самоствердження. Невипадково А. С. Пушкін писав про те, що «є захват у бої».

### ***3.3. Деструктивні функції конфлікту***

#### **Загальні деструктивні функції конфлікту.**

Вони проявляються на різних рівнях соціальної системи й виражаються в наступних наслідках.

1. Конфлікт може бути пов'язаний з насильницькими методами його дозволу, у результаті можуть бути більші людські жертви й матеріальні втрати. Крім сторін, що беруть участь у військовому конфлікті, від нього можуть постраждати й мирні жителі.

2. Конфлікт може привести сторони протиборства (суспільство, соціальну групу, індивіда) у стан дестабілізації й дезорганізації.

3. Конфлікт може привести до вповільнення темпів соціального, економічного, політичного й духовного розвитку суспільства. Більше того він може викликати стагнацію й кризу суспільного розвитку, виникнення диктаторських і тоталітаристських режимів.

4. Конфлікт може сприяти дезінтеграції суспільства, руйнуванню соціальних комунікацій і соціокультурному відчуженню соціальних утворень усередині суспільної системи.

5. Конфлікт може супроводжуватися наростанням у суспільстві настроїв песимізму й занепадом вдач.

6. Конфлікт може викликати нові, більше деструктивні конфлікти.

7. Конфлікт в організаціях часто приводить до зниження рівня організації системи, зниженню дисципліни й ефективності діяльності.

#### ***Деструктивні функції конфлікту на особистісному рівні***

Вони виражаються в наступних наслідках:

1. Конфлікт може впливати на соціально-психологічний клімат у групі; можуть, зокрема, з'явитися такі негативні психічні стани, як почуття пригніченості, песимізму й тривоги, що приводять особистість у стан стресу.

2. Конфлікт може привести до розчарування у своїх можливостях і здатностях, до деідентифікації особистості.

3. Конфлікт може викликати почуття непевності в собі, втрату колишньої мотивації й руйнування наявних ціннісних орієнтацій й зразків поведінки. У найгіршому разі в результаті конфлікту може наступити й розчарування, і втрата віри в колишні ідеали. А це може мати вже зовсім серйозні наслідки - девіантне (отклоняющееся) поведінки і як крайній випадок - суїцид. Не підлягає сумніву тісний взаємозв'язок у нашому суспільстві в 90-х роках таких явищ, як ріст числа соціальних конфліктів, девіантного поведінки й суїциду. По суїциду, зокрема, наша країна коштує сьогодні на одному з перших місць у світі.

4. Конфлікт може привести до негативної оцінки людиною своїх партнерів по спільній діяльності, розчаруванню у своїх колегам і недавніх друзях.

5. Як реакція на конфлікт людина може «включати» захисні механізми, демонструючи при цьому негативні для спілкування види поведінки, такі, як:

- *відступ - мовчання, відсутність захопленості, відокремлення індивіда в групі;*
- *страхаюча інформація - критиканство, лайки, демонстрація переваги перед іншими членами групи;*
- *твердий формалізм - формальна ввічливість, буквоїдство, установлення твердих норм і принципів поведінки в групі, спостереження за іншими;*
- *перетворення справи в жарт. Цей принцип багато в чому протилежний попередній;*
- *розмови на сторонні теми замість ділового обговорення проблем;*
- *постійний пошук винуватих, самобичування або обвинувачення у всіх лихах членів колективу.*

Таким чином, основні дисфункціональні наслідки конфлікту, які (також, як і функціональні наслідки) між собою взаємозалежні й носять конкретний і відносний характер. Тут доречно згадати відоме положення: абстрактної істини ні, істина завжди конкретна. Перемога одного найчастіше означає поразку іншого.

### **Література:**

1. Леонгард К. Акцентуированные личности.- Ростову-на-Дону: Фенікс, 2000.
2. Брэмсон Р.М. Спілкування з важкими людьми. - Київ: Внешторгиздат, 1991
3. Скотт Дж. Способи розв'язання конфліктів. - Київ: Верзилин і ДОО, ЛТД. 1991. - С. 193 - 1994.
4. Берн Э. Ігри, у які грають люди. Люди, які грають в ігри. - Спб.: Соціальна література, 199.
5. Дмитрієв А. В. Конфликтология.- М.: Гардарики, 2000. - С. 76 - 78.

## ЛЕКЦІЯ 3 .Динаміка конфлікту

### ПЛАН ЛЕКЦІЇ:

1. Передконфліктна ситуація;
2. Стадія відкритого конфлікту;
3. Післяконфліктна ситуація.

МЕТА: Розуміння поняття " динаміка конфлікту " та уявлення про основні стадії конфлікту

### ЗАВДАННЯ:

1. розглянути передумови конфлікту;
2. з'ясувати ознаки перебігу конфлікту;
3. визначити поняття завершення конфлікту

### ВСТУП

Суспільство, як й окрема людина, перебуває в постійному розвитку. Одним зі способів цього розвитку є конфлікт, що представляє собою процес, що складається з певних етапів. Динаміка конфлікту - це і є процес його зміни. Усякий конфлікт у власному розумінні слова може бути представлений трьома етапами:

1. початок,
2. розвиток,
3. завершення.

До власно конфлікту примикають ще два періоди:

1. передконфліктний
2. післяконфліктний.

Таким чином, загальна схема динаміки конфлікту складається з наступних періодів:

1. передконфліктна ситуація (латентний період);
2. відкритий конфлікт (власно конфлікт):
  - інцидент (початок конфлікту),
  - ескалація (розвиток конфлікту),
3. завершення конфлікту;
3. післяконфліктний період.



*Передконфліктна ситуація* - це можливість, а не дійсність конфлікту, що не виникає на порожньому місці, а визріває поступово, у міру розвитку й загострення протиріч, його зухвалих. Ці протиріччя й факти, що приводять до протиборства, спочатку не виявляються ясно й чітко, вони сховані за безліччю випадкових і другорядних явищ. Це період нагромадження факторів і процесів, які можуть привести до конфлікту. Тому досить часто й цілком справедливо його називають латентним періодом конфлікту, передконфліктним періодом або інкубаційним станом конфлікту. Ми його будемо називати передконфліктною ситуацією.

У передконфліктній ситуації майбутні опоненти конфлікту ще не усвідомлюють повною мірою наслідків, що намітилися в дійсності, розходжень, і навіть протиріч інтересів. Так, замовлення на встановлення нового обладнання в організації об'єктивно вже пов'язано з тими протиріччями інтересів, які виникнуть у зв'язку з необхідністю звільнення частини працівників, викликаного впровадженням нової техніки. Але поки конфлікту ще немає і його погроза може й не усвідомлюватися майбутніми опонентами протиборства за збереження робочих місць на виробництві.

Інший приклад. Робітником підприємства тривалий час не виплачують зарплату. Адміністрація, як звичайно, намагається знайти об'єктивні й, звичайно, тимчасові причини. До пори до часу до цих пояснень прислухаються й працівники сподіваються, що не сьогодні завтра зарплата буде виплачена. Конфлікту ще ні, робітники не страйкують, але він уже «визріває» у вигляді негативної суспільної думки, негативних емоцій, зростає готовність до відкритої боротьби за свої права.

Передконфліктна ситуація характеризується, таким чином, тим, що вона створює реальну можливість конфлікту. Але вона може бути розв'язана й «мирним», безконфліктним шляхом, їли умови, що породили її, зникнуть самі по собі або будуть «зняті» у результаті усвідомлення ситуації в якості передконфліктної. Так, якщо робітникам видадуть зарплату, то зникне й причина конфлікту. Безконфліктно можна розв'язувати й проблемну ситуацію із введенням нової техніки. Для цього працівникам варто заздалегідь пояснити, як буде вирішена проблема: хто і яку компенсацію одержить, хто буде посланий на курси перепідготовки, хто переведений на іншу роботу й т.д.

Усвідомлення причин конфлікту.

При цьому варто мати на увазі, що саме усвідомлення причин потенційного конфлікту в передконфліктній ситуації може бути як адекватним (правильним), так і неадекватним. В останньому випадку конфлікт не може бути усунутий остаточно, тому що справжні причини конфлікту рано або пізно дадуть про себе знати, а затримка з розв'язанням конфлікту може тільки підсилити його гостроту. Дійсно, якщо, наприклад, девіантне поведіння нового працівника в організації викликає спочатку здивування, то воно може бути пояснено іншими членами організації незнанням традицій і норм колективу. І вони можуть певний час сподіватися,

що поведження новачка незабаром буде відповідати загальноприйнятим нормам. Але якщо насправді це девіантне поведження викликане егоїстичними інтересами людини, не сумісними з інтересами інших членів організації, то рано або пізно передконфліктна ситуація переростає в конфлікт.

Неадекватне усвідомлення проблемної ситуації може мати двоякого роду наслідки:

1. воно може сприяти стримуванню, затягуванню виникнення відкритого конфлікту. Це відбувається, коли небезпека проблемної ситуації недооцінюється або применшується;
2. воно може сприяти форсуванню настання явного конфлікту, його штучному підштовхуванню. Це трапляється тоді, коли небезпека протиріч на стадії предконфліктної ситуації перебільшується. Так, безглузда любов» не зауважує недоліків у предметі своєї любові, а «сліпі ревності», навпроти, драматизує самі незначні недоліки.

Важливо також відзначити, що різні опоненти потенційного конфлікту можуть бути зацікавлені в неадекватній оцінці й неадекватному сприйнятті небезпеки протиріч і факторів, що виникли в предконфліктній ситуації, і свідомо вводити в оману інших учасників майбутнього конфлікту. Мети цієї дезінформації й дезорієнтації супротивника потенційного конфлікту в оцінці небезпеки предконфліктної ситуації можуть бути також двоїстими. Вони можуть бути спрямовані або на стримування майбутнього протистояння, або на провокування одного з опонентів конфлікту до форсування протистояння. У першому випадку небезпека протиріч предконфліктної ситуації свідомо применшується, у другому - перебільшується. Але в кожному разі свідомо помилкова оцінка предконфліктної ситуації використовується однієї зі сторін у своїх інтересах.

Так, напередодні Другої світової війни гітлерівська Німеччина використала всі засоби для того, щоб дезінформувати Радянський Союз про свої плани й створити в нашому суспільстві обстановку благодушності й безтурботності. Навпроти, напередодні війни 1999 р. у Югославії в країнах НАТО, що розв'язали її всупереч Уставу ООН і міжнародному праву, стали з'являтися повідомлення, у багато разів жертв, що перебільшують кількість, «геноциду етнічних чищень» з боку сербів стосовно албанського населення Косово- Суспільна думка Заходу інтенсивно оброблялося в плані перебільшення небезпеки зіткнення сербів й албанців для того, щоб з'явилася можливість почати «легітимні» повномасштабні військові дії проти Югославії. І це сприяло розв'язанню рук генералам НАТО для початку масованих бомбардувань цієї країни.

Таким чином, адекватне й своєчасне усвідомлення й оцінка предконфліктної ситуації є найважливішою умовою найбільш оптимального дозволу предконфліктної ситуації й ефективним способом запобігання можливого конфлікту. Правильне осмислення протиріч на цій стадії дозволяє

ужити заходів по їхньому врегулюванню ще до початку відкритого конфлікту.

### *Загальна логіка профілактики конфлікту*

Загальна логіка профілактики конфлікту на цьому етапі повинна включати наступні дії з боку його учасників:

переговори й домовленості щодо ступеня небезпеки предконфликтной ситуації й можливості виникнення конфлікту в майбутньому;

1. *збір можливо більше* повної інформації про суть і причини що створилася предконфликтной ситуації. Головне завдання на цій стадії - виявлення реальних інтересів і цілей сторін, які можуть привести їх до конфлікту;
2. *з'ясування ступеня ймовірності* й можливості безконфликтного й безболісного дозволу виявлених проблем;
3. *розробку конкретних завдань і дій* по конструктивному розв'язанню предконфликтной ситуації, тобто рішення наявних проблем, не доводячи справи до конфлікту.

Більш докладно способи прогнозування й профілактики конфліктів будуть розглянуті в гл. 16 підручника. Тут же ще відзначимо, що попередити конфлікт на предконфликтной стадії завжди набагато легше й більш ефективно, ніж його надалі дозволяти. Легше загасити ледь тліючі вогнища пожежі, чим упоратися з бурхливим полум'ям. Хоча часто всі труднощі саме й полягає в тім, щоб виявити ці тліючі вогнища. Хто б міг ще на початку 90-х років представити, що вже через кілька років у Росії буде йти дійсна тривала війна із застосуванням новітніх видів зброї й тисячами жертв!

### 2. Стадія відкритого конфлікту.

Якщо намічені на предконфликтной стадії протиріччя інтересів дозволити не вдається, рано або пізно предконфликтная ситуація переходить у відкритий конфлікт. Наявність протиборства стає очевидним усім. Протиріччя інтересів досягає такого ступеня зрілості, що їх уже неможливо не зауважувати або приховувати. Вони стають фактором, що заважає нормальній взаємодії, сторони якого перетворюються із цього часу у відкритих опонентів, що протистоять один одному. Кожна сторона починає відкрито захищати свої власні інтереси.

На цій стадії розвитку конфлікту його опоненти починають апелювати до третьої сторони, звертатися в юридичні органи для захисту або твердження своїх інтересів. Кожний із суб'єктів протиборства намагається залучити на свою сторону якнайбільше союзників і засобів тиску на інший, у тому числі матеріальні, фінансові, політичні, інформаційні, адміністративні й інші ресурси. У хід пускаються не тільки «дозволені», загальноприйняті, але й «брудні» засоби, способи й технології тиску на опонента, що із цього часу

вважається не інакше як «супротивником», «ворогом».

Досить згадати передвиборну кампанію по виборам у Державну Думу Росії 1999 р. і протиборство різних ЗМІ, які виливали на кандидатів у депутати цебри бруду залежно від того, до якого блоку або партії вони належали й чиї інтереси виражало той або інший засіб масової інформації.

На стадії відкритого конфлікту стає також очевидним, що жодна й з сторін не хоче йти на поступки або компроміс, навпроти, домінує установка на протиборство, на твердження власних інтересів. При цьому на об'єктивні протиріччя в групах часто накладаються міжособистісні тертя й розходження, що збільшують ситуацію.

Така загальна характеристика другого етапу розвитку конфлікту. Однак й усередині цього - відкритого періоду можна виділити свої внутрішні етапи, що характеризуються різним ступенем напруженості, які в конфліктології позначаються як:

1. інцидент;
2. ескалація;
3. завершення конфлікту.

*Інцидент.* Перехід конфлікту з латентного стану у відкрите протиборств відбувається в результаті того або іншого інциденту (від лат. *incidens* - випадок, що трапляється). Інцидент - це той випадок, що ініціює відкрите протиборство сторін. Інцидент конфлікту варто відрізняти від його приводу. Привід - це та конкретна подія, що служить поштовхом, предметом до початку конфліктних дій. При цьому воно може виникнути випадково, а може й спеціально придумуватися, але у всякому разі привід ще не є конфлікт. На відміну від цього інцидент - це вже конфлікт, його початок. Наприклад, Сараєвское вбивство - убивство спадкоємця австро-угорського престолу Франца-Фердинанда і його дружини, здійснене 28 червня 1914 р. (по новому стилі) у місті Сараєво, було використано Австро-Угорщиною як привід для розв'язання Першої світової війни. Уже 15 липня 1914 р. Австро-Угорщина під прямим тиском Німеччини оголосила війну Сербії. А пряме вторгнення Німеччини 1 вересня 1939 р. у Польщу - це вже не привід, а інцидент, що свідчить про початок Другої світової війни.

Інцидент оголює позиції сторін і робить явним розподіл на «своїх» й «чужих», друзів і ворогів, союзників і супротивників. Після інциденту стає ясним «хто є хто», тому що маски вже скинуті. Однак реальні сили опонентів ще до кінця не відомі й неясно, як далеко в протиборстві може піти той або інший учасник конфлікту. І ця невизначеність щирих сил і ресурсів (матеріальних, фізичних, фінансових, психічних, інформаційних і т.д.) супротивника є досить важливим фактором стримування розвитку конфлікту на його початковій стадії. Разом з тим ця невизначеність сприяє й подальшому розвитку конфлікту. Оскільки ясно, що якби обидві сторони мали чітке подання про потенціал супротивника, його ресурсах, те багато конфліктів були б припинені із самого початку. Більше слабка сторона не

стала б у багатьох випадках збільшувати марне протиборство, а сильна сторона, не довго думаючи, придушила б супротивника своєю міццю. В обох випадках інцидент був би досить швидко вичерпаний.

Таким чином, інцидент часто створює амбівалентну ситуацію в установках і діях опонентів конфлікту. З одного боку, хочеться швидше «уплутати в бійку» і перемогти, а з іншого боку - важко входити у воду «не знаючи броду».

Тому важливими елементами розвитку конфлікту на цій стадії є: «розвідка», збір інформації про щирі можливості й наміри опонентів, пошук союзників і залучення на свою сторону додаткових сил. Оскільки в інциденті протиборство носить локальний характер, весь потенціал учасників конфліктів ще не демонструється. Хоча всі сили вже починають приводитися в бойовий стан.

Однак навіть після інциденту зберігається можливість вирішити конфлікт мирним шляхом, за допомогою переговорів прийти до компромісу між суб'єктами конфлікту. І цю можливість варто використати повною мірою.

Якщо після інциденту знайти компроміс і запобігти подальшому розвитку конфлікту не вдалося, то за першим інцидентом впливають другий, третій і т.д. Конфлікт вступає в наступний етап - відбувається його ескалація (наростання). Так, після першого інциденту в Другій світовій війні - вторгнення Німеччини в Польщу - пішли інші, не менш небезпечні. Уже у квітні - травні 1940 р. німецькі війська окупували Данію й Норвегію, у травні - вторглись у Бельгію, Нідерланди й Люксембург, а потім і у Францію. У квітні 1941 р. Німеччина захопила територію Греції і Югославії, а 22 червня 1941 р. напала на Радянський Союз.

*Ескалація конфлікту* - це ключові, самі напружені його стадії, коли відбувається загострення всіх протиріч між його учасниками й використовуються всі можливості для перемоги в протиборстві. Питання коштує тільки так: «хто кого», тому що це вже не локальний бій, а повномасштабна битва. Відбувається мобілізація всіх ресурсів: матеріальних, політичних, фінансових, інформаційних, фізичних, психічних й інших.

На цій стадії стають скрутними які-небудь переговори або інші мирні способи дозволу конфлікту. Емоції часто починають заглушати розум, логіка уступає почуттям. Головне завдання полягає в тім, щоб за всяку ціну нанести як можна більша шкода супротивникові. Тому на цій стадії можуть губитися первісна причина й основна мета конфлікту й на перше місце висуватися нові причини й нові цілі. У процесі цієї стадії конфлікту можливо й зміна ціннісних орієнтації, зокрема, цінності-засоби й цінності-мети можуть мінятися місцями. Розвиток конфлікту здобуває спонтанний некерований характер.

Серед основних моментів, що характеризують етап ескалації конфлікту, можна виділити в першу чергу наступні:

1. *створення образу ворога;*

2. демонстрацію сили й погрозу її застосування;
3. застосування насильства;
4. тенденцію до розширення й поглиблення конфлікту.

Зупинимось на цих характеристиках більш докладно.

*Створення образу ворога.* Це один з найважливіших моментів етапу розвитку конфлікту. Він починає формуватися ще на його ранній стадії й остаточно складається в період ескалації. На важливу роль і необхідність створення образу ворога звертав увагу ще Г. Зиммель: існування якихось ворогів як обов'язковий елемент необхідно для підтримки ефективної єдності членів групи й для усвідомлення ними цієї єдності як одного зі своїх життєвих інтересів, може навіть уважатися проявом політичної мудрості для деяких груп.

Дійсно, внутрішня єдність групи буде зміцнювати, якщо на ідеологічному рівні створений і постійно підтримується образ ворога, з яким потрібно вести боротьбу й проти якого варто поєднуватися. Образ ворога створює додаткові соціально-психологічні й ідеологічні фактори для згуртованості групи, організації або суспільства. У цьому випадку їхні члени усвідомлюють, що вони борються не тільки (і навіть не стільки) за свої власні інтереси, а за «праву справу», за країну, народ, за велику й вищу мету, що є стрижнем об'єднання групи. При наявності образу ворога предмет протистояння здобуває, таким чином, внеличностный, об'єктивний характер. А це, по зауваженню Зиммеля, сприяє тому, що боротьба «здобуває більше гострий характер».

Таким чином, у міжгруповому конфлікті його учасники для підтримки й зміцнення згуртованості групи прагнуть до ідеологічного й соціально-психологічного оформлення образу ворога. Цей ворог у дійсності може бути як реальним, так і мнимим, тобто він може бути придуманий або штучно сформований для зміцнення єдності групи або суспільства. Образ ворога може створюватися також для рішення внутрігрупових протиріч і проблем. У цьому випадку його створення пов'язане з пошуком «козла відпущення» для виправдання провалів і помилок у внутрішній політиці, в економіці й т.д. Відомо, скільки «ворогів народу» було викрито й знищене в 30-і роки й пізніше в нашій країні.

В зв'язку зі сказаним не можна не погодитися з думкою А. Г. Здравомыслова, що зв'язує створення образу ворога зі створенням ідеологічного оформлення конфлікту, яке для кожного з його учасників виступає у вигляді певної суми критеріїв, що розділяють увесь соціальний світ на своїх і чужих, ні тих, хто або підтримує, або не підтримує саме цю сторону. Сили нейтральні, настроєні примирливо, сприймаються при цьому як союзники протилежної сторони»

У такий спосіб вступає в дію девіз «хто не з нами, той проти нас». І його застосування завжди озлобляє боротьбу. Не випадково він найбільше часто

використається, коли розвиток конфлікту досягає свого піка. Після того як образ ворога створений, логіка й психологія боротьби з ним стають гранично ясними й чіткими: «якщо ворог не здається, його знищують».

Але створення образу ворога (як щирого, так і придуманого) є ефективним засобом не тільки на самому вищому етапі розвитку конфлікту - ескалації, Цей засіб часто приймається й на більше ранніх стадіях, коли стає вже ясно, що конфлікт неминучий. У цьому випадку воно використається для обробки суспільної думки, для того, щоб показати й пояснити, хто «поганий», а хто «гарний». Після цього набагато легше розв'язати повномасштабний конфлікт, що особливо важливо, якщо мова йде про насильство, воєнні дії.

Це наочно було продемонстровано під час агресії країн НАТО проти Югославії в 1999 р. Зокрема, мова йде про те, що не тільки багато обивателів, але й журналісти виражали подив, як же вийшло так, що населення, суспільна думка в так названому цивілізованому суспільстві не обурювалося й не протестувало проти порушення прав людини й міжнародного права з боку агресора. Адже воно звичайно піднімає так багато шуму, коли мова йде навіть про менш гострі конфлікти в інших країнах. А тут бомблять міста, школи, лікарні, посольства інших країн у суверенній державі, а реакції ніякий.

Однак нічого дивного в дійсності не було. Це суспільна думка задовго до бомбувань інтенсивно оброблялася всією потужною пропагандистською машиною Заходу, особливо численними ЗМІ. Серби представлялися як закляті вороги цивілізації, що не мають поняття про демократії й прагнучі до геноциду над албанцями, що проживають на території Югославії.

Аналогічний підхід, з точністю навпаки, нерідко спостерігається й стосовно військового конфлікту, що відбуває в Росії між федеральною владою й чеченськими сепаратистами. Останні йменуються не інакше, як «бійцями», що захищають свою волю, незалежність, права людини, що борються проти тоталітаристських устремлінь режиму, що сповзає до диктатури й т.д. і т.п. При цьому зовсім не звертається увага, що злочинний і бандитський режим у Чечні породив постійні розбої, грабежі, порушення збройними до зубів бандитськими загонами (за участю найманців з інших країн) границь інших суб'єктів Федерації в країні й, нарешті, зробив наприкінці ХХ в. работоргівлю звичайним заняттям. І це при тім, що як заручників неодноразово захоплювалися журналісти - колеги тих, хто повинен писати й говорити правду в першу чергу в силу свого професійного боргу.

*Демонстрація сили й погроза її застосування.* Це наступний важливий елемент і характеристика ескалації конфлікту. Одна зі сторін або обоє опонента конфлікту з метою лякання супротивника постійно намагаються показати, що міць і ресурси однієї сторони перевершують іншу сторону. При цьому кожний сподівається, що така його позиція приведе до капітуляції супротивника. Однак, як правило, «брякання зброєю» приводить до того, що супротивник мобілізує власні ресурси, що веде до подальшої ескалації

конфлікту. У психологічному плані демонстрація сили або погроза застосування пов'язана з нагнітанням емоційної напруженості, ворожнечі й ненависті до супротивника.

Часто цей прийом реалізується через оголошення різного роду ультиматумів іншій стороні, причому як у внутрігруповому, так й у міжгруповому конфлікті. У міжнародному конфлікті також використовуються ультиматуми - вимоги однієї держави до іншого, супроводжувані погрозою розриву дипломатичних відносин або застосування збройної сили у випадку їхнього невиконання.

Зрозуміло, що до ультиматуму може прибгати тільки та сторона, що у якому-небудь відношенні сильніше іншої. Тому звичайно оголошення ультиматуму - це доля сильних. Хоча не завжди мова йде про фізичну або взагалі матеріальну силу. Оголошення голодування в знак протесту проти безправ'я влади або адміністрації підприємства - це теж ультиматум. І в цьому випадку й влада, і адміністрація часто йдуть на поступки перед особою погрози смерті людини й перед особою погрози виявити свою власну жорстокість й антилюдяність.

Природною реакцією на демонстрацію сили й погрозу її застосування є спроба захиститися. Але, як відомо, кращий спосіб захисту - напад. І це дійсно так, якщо міць і ресурси загрозливого супротивника набагато не перевищують або взагалі не перевершують силу того, кому загрожують. Тому погроза силою найчастіше провокує насильство й подальшу ескалацію конфлікту.

*Застосування насильства* - ще одна істотна характеристика етапу ескалації конфлікту. Насильство виступає найбільш твердим способом підпорядкування одних іншими. Це самий останній аргумент у суперечці і його застосуванні свідчить про те, що почалася гранична стадія в ескалації конфлікту, вища фаза його розвитку.

Мова йде не тільки про фізичне насильство. Маються на увазі всілякі його види: економічне, політичне, моральне, психологічне й ін. Якщо начальник у відповідь на справедливую критику примушує підлеглого звільнитися «за власним бажанням», це теж насильство. Якщо в засобах масової інформації день у день пропагуються розпуста, убивства, жорстокість - це теж насильство над людиною, над його духовним миром, це духовне насильство, що, однак, не менш одіозно, ніж фізичне, хоча й більше завуальовано.

І із цим зв'язаний ще один момент у понятті насильства. Воно може бути не тільки явним і прямим, що проявляються у відкритій формі - убивство, нанесення фізичного або матеріального збитку, розкрадання власності й т.д. Насильство може виступати в замаскованій формі, коли створюються певні умови, що обмежують права людей або перешкоди, що створюють, для твердження їхніх законних інтересів. Ця форма одержала назву структурного насильства. Невиплата зарплати в строк, неможливість піти у відпустку хоча б раз у рік, відсутність можливості опублікувати в центральній газеті



критичну замітку на державного чиновника - все це приклади структурного насильства.

Насиліє як вища стадія ескалації конфлікту проявляється не тільки в різних формах, але й видах. Воно може охоплювати всілякі сфери людської діяльності (економічну, політичну, побутову й т.д.) і рівні організації соціальної системи (індивіда, групу, спільність, суспільство).

У зв'язку із цим відзначимо, що одним з найпоширеніших видів насильства сьогодні є домашнє (сімейне) насильство. Це й найбільш цинічний і схований від сторонніх поглядів вид насильства. Як свідчать останні дослідження ООН і багатьох суспільних ініціативних організацій, різні види насильства по відношенню в першу чергу до жінок і дітей існують практично у всіх країнах миру й у всіх шарах суспільства. Насильство в родині має найрізноманітніші прояви й форми. Воно не обмежується тільки побоями. Широко поширене насильство економічне, сексуальне й психологічне. При всій своїй цинічності проблема домашнього насильства в усі країнах характеризується тим, що воно не тільки носить схований характер, але й триває нерідко протягом багатьох лет.

Для нашої країни, зокрема, в останні роки характерним став факт, коли за допомогою й зашитої звертаються дружини «нових росіян», яких якщо й не б'ють, тобто не роблять над ними фізичного насильства, те однаково не дозволяють виходити зламу, зустрічатися з родичами, працювати без дозволу, лякають розправою, не дають грошей на саме необхідне.

*Тенденція до розширення й поглиблення конфлікту* - ще один етап ескалації конфлікту. Конфлікт не існує в постійних рамках й в одному стані. Почавшись в одному місці, він починає «розповзатися», охоплювати нові сфери, території, соціальні рівні й навіть країна. Виникнувши, наприклад, як суцього виробничий діловий конфлікт між двома членами організації, він надалі може охоплювати соціально-психологічну й ідеологічну сферу, з міжособистісного рівня перейти на міжгруповий рівень і т.д.

Перша світова війна, почавшись як війна між двома коаліціями держав (австрійський^австрійський-германо-австрійський блок й Антанта), переросла у війну, у яку було залучено 38 держав. У Другій світовій війні брало участь 72 держави, хоча починалася вона також як війна між двома коаліціями держав, що поєднують усього кілька країн. Інший приклад. Суперечка між продавцем на базарі й покупцем може початися через те, що вони не зійшлися в ціні. Але потім вони можуть уже обвинувачувати один одного в усі смертних гріхах і до того ж у нього можуть уплатити й навколишні. Так що згодом це вже не суперечка між продавцем і покупцем, а протистояння двох таборів кричущих і перебиваючих друг друга людей, готових у будь-який момент, «стінка на стінку» вступити в сутичку за праву справу й високі ідеали, відстоюючи свої політичні пристрасті й симпатії до того або іншого лідера або партії.

*Завершення*

*конфлікту*

Це останній етап відкритого періоду конфлікту. Він означає будь-яке його

закінчення й може виражатися в корінній зміні цінностей суб'єктами протиборства, появі реальних умов його припинення або сил, здатних це зробити. Часте завершення конфлікту характеризується тим, що обидві сторони усвідомили безрезультатність продовження конфлікту й взагалі, що «так більше жити не можна». Хоча завершення конфлікту, загалом кажучи, може бути зв'язано й зі знищенням одного або навіть обох його суб'єктів.

На цій стадії розвитку протиборства можливі всілякі ситуації, які спонукують обидві сторони або одну з них до припинення конфлікту. До таких ситуацій ставляться:

1. *явне ослаблення* однієї або обох сторін або вичерпання їхніх ресурсів, що не дозволяє вести подальше протиборство;
2. *очевидна безперспективність* продовження конфлікту і її усвідомлення його учасниками. Ця ситуація пов'язана з переконанням, що подальша боротьба не дає переваг ні одній зі сторін і кінця краю цій боротьбі не видно;
3. *переважна перевага*, що виявилася, однієї зі сторін й її здатність придушити опонента або нав'язати йому свою волю
4. *поява в конфлікті третьої сторони* і її здатність і бажання припинити протиборство.

З названими ситуаціями зв'язані й способи завершення конфлікту, які можуть бути також досить різноманітні. Найбільш типові з них наступні:

1. *усунення* (знищення) опонента або обох опонентів протиборства;
2. *усунення* (знищення) об'єкта конфлікту;
3. *зміна позицій* обох або однієї зі сторін конфлікту;
4. *участь у конфлікті нової сили*, здатної завершити його шляхом примуса;
5. *звернення суб'єктів конфлікту до арбітра* й завершення його за допомогою третейського судді;
6. *переговори* як один з найбільш ефективних способів розв'язання конфлікту.

За своїм характером завершення конфлікту може бути:

- |    |                |            |             |               |
|----|----------------|------------|-------------|---------------|
| 1. | з позиції      | реалізації | цілей       | протиборства: |
| •  |                |            |             | переможним,   |
| •  |                |            |             | компромісним, |
| •  | пораженським;  |            |             |               |
| 2. | з позиції      | форми      | розв'язання | конфлікту:    |
| •  |                |            |             | мирним,       |
| •  | насильницьким; |            |             |               |

3. з позиції функцій конфлікту:
- конструктивним,
  - деструктивним;
4. з позиції ефективності й повноти розв'язання:
- повністю й докорінно завершеним,
  - відкладеним на яке-небудь (або невизначене) час.

Слід зазначити, що поняття «завершення конфлікту» й «дозвіл конфлікту» не тотожні. Дозвіл конфлікту є окремий випадок, одна з форм завершення конфлікту, і виражається в позитивному, конструктивному рішенні проблеми основними учасниками конфлікту або третьою стороною. Але крім цього формами завершення конфлікту можуть бути:

1. загасання (вгасання) конфлікту,
2. усунення конфлікту,
3. переростання конфлікту в інший конфлікт.

### 3. Післяконфліктна ситуація.

Останньою стадією в динаміку конфлікту є послеконфліктний період, коли ліквідуються основні види напруженості, відносини між сторонами остаточно нормалізуються й починають переважати співробітництво й довіра.

Однак варто мати на увазі, що не завжди завершення конфлікту приведе до миру й згоди. Трапляється й так, що закінчення одного (первинного) конфлікту може дати поштовх іншим, похідним конфліктам, причому зовсім в інших сферах життєдіяльності людей. Так, завершення конфлікту в економічній сфері може дати імпульс для його виникнення в політичній області; після рішення політичної проблеми може наступити період ідеологічного протистояння й т.д.

### Постконфліктний синдром

За завершенням конфлікту може впливати, таким чином, постконфліктний синдром, що виражається в напружених взаєминах колишніх опонентів конфлікту. А при загостренні протиріч між ними постконфліктний синдром може стати джерелом наступного конфлікту, причому з іншим об'єктом, на новому рівні й з новим складом учасників.

Наочним прикладом постконфліктного синдрому може служити ситуація в сьогоденній Югославії, що зложилася там після того, як в 1999 р. припинилася повітряна війна НАТО проти цієї країни й на територію краю Косова й Метохи були уведені натовські війська. Сьогодні вже зовсім очевидно, що натовська операція в Косові, так називана КФОР, почата з метою захисту проживаючих у краї албанців від етнічного чищення з боку сербів, виконала свою функцію з точністю до навпаки. На ділі вона сприяла етнічного чищення Косова від сербів. При тім порядку, що встановили й покликані контролювати сили НАТО, через терор, бешкетувань й утисків з боку албанців край змушені були покинути більше 350 тисяч сербів й інших

етнічних груп неалбанського походження. У цьому зв'язку Генеральний секретар ООН у своїй доповіді Раді Безпеки змушений був визнати, що цивільні права сербів й інших етнічних груп, крім албанців, грубейшим образом порушуються, що в краї процвітають терор і насильство, що до політичного врегулювання конфлікту дуже далеко.

*Способи регулювання і конструктивного завершення конфліктів*

Сучасна конфліктологія виробила Способи регулювання й різноманітні способи регулювання й конструктивного завершення конфліктів. Але основний спосіб, що приводить не тільки до надійного усунення протистояння, але й установленню співробітництва в послугу конфліктної стадії - це спільна діяльність людей, спрямована на досягнення загальної мети. Там, де є спільні інтереси, загальні цілі й завдання діяльності, там розходження й навіть протиріччя відступають на задній план, установлюються дружні відносини й сприятливий психологічний клімат.

Експериментальне підтвердження цього положення в нашій країні було отримано в 30-х роках у безприкладному досвіді А.С. Макаренка (1888-1939). Він показав, що спільна діяльність людей, що мають загальні завдання, перетворює групу підлітків із внутрішньо конфліктними відносинами в єдиний колектив краще всякого батого й пряника.

Серед західних дослідників слід зазначити насамперед експерименти М. Шерифа з колегами, проведені наприкінці 40-х - початку 50-х років<sup>1</sup>. Їх ціль складалася у вивченні формування групових норм і динаміки конфлікту - його виникнення, розвитку й розв'язання. У якості випробуваних виступали хлопчики 9 - 12 років, що підбирають таким чином, що всі вони були раніше не знайомі між собою, мали приблизно рівний соціальний стан і психічне здоров'я. Хлопчикам було сказано, що в таборах, де вони будуть жити, вивчаються форми організації роботи. При цьому самі табори були розташовані в далечині від населених пунктів, що дозволяло експериментаторам контролювати соціальну взаємодію. Загальне дослідження включало два експерименти. У *першому експерименті* були створені дві групи - «Бульдоги» й «Червоні дияволи», між якими штучно створювалася обстановка напруженості. Так, суддя в змаганнях між двома групами спеціально завищував результати членам однієї із груп - «Бульдогам». Дуже незабаром атмосфера спортивної боротьби змінилася атмосферою ворожнечі й озлобленості. А коли на вечорі (на честь нібито примирення) «Червоним дияволам» дали частування краще, ніж «Бульдогам», конфлікт досяг вищої крапки розвитку.

Після цього експериментатори не втручалися у відносини між групами, але ворожість між ними збереглася, хоча для емоційної розрядки хлопчикам дозволили проявляти свою агресивність - кидатися хлібом, обзивати один одного й т.д. Цей факт дозволив експериментаторам зробити висновок, що навіть після того як реальна причина конфлікту усунута, міжгруповий конфлікт продовжує зберігатися. Ворожі відносини не зникають самі по собі, навіть незважаючи на те, що емоціям був даний вихід.

Через п'ять років був проведений *наступний експеримент*, але з іншими

групами. Так само, як й у першому експерименті, між групами штучно насаджувалася ворожість. Спроба зняти її шляхом міжгрупових контактів навіть у сприятливій обставині виявилася безуспішною. Більше того, ворожість підсилилася. Потім були організовані заходи, що вимагають об'єднаних зусиль обох груп: пошук причин «поломки» водопроводу, збір грошей на перегляд цікавого кінофільму, нічний підйом і похід для буксирування нібито вантажівки, що зламалося. У результаті спільної діяльності, співробітництва розходження між «ми» й «вони» стали стиратися? і була ліквідована ворожість між групами.

## ВИСНОВОК

Цей та інші експерименти вперше на Заході дозволили зробити висновок, що організація спільної діяльності найбільш ефективний спосіб конструктивного дозволу міжгрупового конфлікту й зняття напруги в групових взаєминах<sup>1</sup>. У вітчизняній науці велика увага діяльності підходу до психології колективу як особливій соціальній групі приділяв А. В. Петровский. У його роботах був, зокрема, зроблений висновок про роль, що детермінує, предметної діяльності за твердженням колективістських відносин у групі<sup>2</sup>.

## Література:

1. Sherif M., Sherif C. Social Psychology. - N. Y., 1969.
2. Петровский А. В. Особистість. Діяльність. Колектив. - М.: Прогрес, 1982.
3. Simmel G. Conflict and the Web of Group Affiliation. - Glencoe: Free Press, 1956.- P. 98.
4. Здравомыслов А. Г. Соціологія конфлікту. - М.: Аспект Пресс, 1996. - С. 97 - 98.
5. Ажгихина Н. Притулок для скривджених дружин // Коло життя. 14 січня 2000 р.
6. Sherif M., Harvev D., While B. Experimental study of positive and negative intergroup attitudes between experimentally produced groups: robbers cave study. - Norman, 1954.

## ЛЕКЦІЯ 4 . Особистісний та міжособистісний конфлікти

### ПЛАН ЛЕКЦІЇ:

1. Внутріособистісний конфлікт;
2. Міжособистісний конфлікт;

**МЕТА:** Загальні уявлення про суть та природу конфліктів особистісного та міжособистісного типу

### ЗАВДАННЯ:

1. розглянути ознаки, за якими конфлікти поділяються на особистісні та міжособистісні;
2. визначити характерні особливості визначених типів конфліктів ;
3. ознайомитися з основними прийомами та методами врегулювання конфліктів цих типів.

### ВСТУП.

Особистість є граничним суб'єктом (опонентом) конфлікту. У цій якості вона утворює одну з його сторін. Але крім цього кожна людина є самостійним генератором конфлікту, усередині якого вона і проявляється. Іншими словами - особистість постійно робить і відтворює конфлікти усередині себе - внутріособистісні конфлікти, носієм яких вона і є. І можна без перебільшення сказати, що все життя нормальної людини - це конфлікт, і насамперед конфлікт не зовнішній, а внутрішній, від якого нам нікуди не дітися.

Кожна людина постійно існує в конфліктній ситуації не тільки з навколишнім соціальним середовищем, але насамперед із самим собою. І цього не слід побоюватися. Для психічно здорового індивіда внутрішня конфліктна ситуація цілком природна. Людина, що вважає себе завжди правою й у якої завжди «спокійна совість», така людина, на думку І. Канта, не може бути моральною людиною, що «ніколи не вільна від провини». А з погляду іншого великого філософа - В. Соловйова в цьому проявляється сама сутність людини, її відмінність від тварин. Не випадково, раціоналістичному антропологізму західноєвропейської традиції, тезі Р. Декарта: «мислю, отже, існую», він протиставляє свою тезу: «соромлюся, отже, існую».

Ситуація внутріособистісної напруги й суперечливості у відомих рамках і ступені не тільки природна, але й необхідна для розвитку й удосконалювання самої особистості. Будь-який розвиток не може здійснюватися без внутрішніх протиріч, а там, де є протиріччя, є й основа конфлікту. І якщо внутріособистісний конфлікт протікає в рамках міри, він

дійсно необхідний, тому що невдоволення собою, критичне відношення до власного «Я», як потужний внутрішній двигун, змушує людину йти по шляху самовдосконалення й самоактуалізації, тим самим наповнюючи змістом не тільки своє власне життя, але й удосконалюючи світ.

Задовго до наукового пояснення внутріособистісного конфлікту великий внесок у його опис і розуміння внесли філософська й художня літератури. Згадаємо Ф. М. Достоевського - геніального представника й філософської й художньої творчості. Кожний, хто знаком з його добутками, неодноразово співпереживав стражданням їхніх героїв, що розриваються в самоаналізі між різними сторонами своїх почуттів і свідомості, і не раз «приміряв» на себе тяжку ситуацію вибору, що стояв перед ними. Та й самому авторові постійно доводилося розгадувати цю «загадку» вічного протиборства двох сутностей тої самої людини, дуалізму мотивів добра й зла. Зрозуміло, що поставивши собі мету зобразити «всі глибини душі людської», «знайти в людині людину», автор не міг не помітити й не описати прояву внутріособистісного конфлікту, що, як виявилось, властивий будь-якої особистості - від «принижених й ображених» до Алеши Карамазова. Великий письменник дає нам яскраві картини вищого вираження внутріособистісного конфлікту аж до роздвоєння особистості; конфлікту, що пожирає саму особистість і прирікає її на нестерпні страждання.

#### 1. Внутріособистісний конфлікт

Наукове вивчення внутріособистісного конфлікту почалося наприкінці XIX в. і було зв'язано в першу чергу з ім'ям засновника психоаналізу - австрійського вченого Зигмунда Фрейда (1856 - 1939), що розкрив біопсихологічний і біосоціальний характер внутріособистісного конфлікту. Він показав, що людське існування пов'язане з постійною напругою й подоланням протиріччя між біологічними потягами й бажаннями людини (насамперед сексуальними) і соціально-культурними нормами, між несвідомим і свідомістю. У цьому протиріччі й постійному протиборстві названих сторін і складається, по Фрейду, сутність внутріособистісного конфлікту. У рамках психоаналізу теорію внутріособистісного конфлікту розробляли також К. Юнг, К. Хорні й ін.

#### *Три типу конфліктної ситуації К. Левина*

Великий внесок у вивчення проблеми внутріособистісного конфлікту вніс німецький психолог Курт Левин (1890-1947), що визначив його як ситуацію, у якій на індивіда одночасно діють протилежно-спрямовані сили рівної величини. У цьому зв'язку він виділив три типи конфліктної ситуації:

1. Людина перебуває між двома позитивними силами приблизно рівної величини. Це випадок буриданова віслюка (1), що перебуває між двома рівними стогами сіна й умираючого від голоду.

2. Людина перебуває між двома приблизно рівними негативними силами. Характерний приклад - ситуація покарання. Так, з одного боку, дитина повинен виконувати непривабливе шкільне завдання, а з іншого боку - йому грозить покарання, якщо він його не зробить.

3. На людину одночасно діють дві різнонаправлені сили приблизно рівної величини й у тому самому місці. Наприклад, дитина хоче погладити собаку, але він її боїться, або хоче

*1. Буриданов вісьлюк - парадокс абсолютного детермінізму (причиною обумовленості всіх явищ) у навчанні про вола: вісьлюк, поміщений на рівній відстані від двох рівних по величині і якості куп сіна, нібито повинен умерти від голоду, тому що його воля не одержить імпульсу, спонукаючого його обрати ту або іншу купу. Цей парадокс приписувався французькому філософові XIV в. Ж. Буридану, хоча в його творах цей образ не зустрічається.*

*«Я-концепція»*

*К.*

*Роджерс*

Подальшого розвитку теорія внутріособистісного конфлікту одержала в працях представників гуманістичної психології. Один з лідерів цього напрямку - американський психолог Карл Роджерс (1902-1987). Фундаментальним компонентом структури особистості, уважає він, є «Я-концепція» - уявлення особистості самій собі, образ власного «Я», що формується в процесі взаємодії особистості з навколишнім середовищем. На основі «Я-концепції» відбувається саморегуляція поведінки людини.

Але «Я-концепція» часто не збігається з уявленням про ідеальне «Я». Між ними може відбуватися неузгодженість. Цей дисонанс між «Я-концепцією», з одного боку, і ідеальним «Я» - з іншого, і виступає як внутріособистісний конфлікт, що може привести до важкого психічного захворювання.

*Теорія*

*потреб*

*А.*

*Маслоу*

Широку популярність одержала концепція внутріособистісного конфлікту одного із провідних представників гуманістичної психології американського психолога Абрахама Маслоу (1908-1968). Згідно Маслоу, мотиваційну структуру особистості утворить ряд ієрархічно організованих потреб:

1. *фізіологічні потреби;*
2. *потреба в безпеці;*
3. *потреба в любові;*
4. *потреба в повазі;*
5. *потреба в самоактуалізації.*

Сама вища - потреба в самоактуалізації, тобто в реалізації потенцій, здатностей і талантів людини. Вона виражається в тому, що людина прагне бути тим, ким вона може стати. Але це йому не завжди вдається. Самоактуалізація як здатність може бути присутньою у більшості людей, але лише в меншості вона може бути реалізованою. Цей розрив між прагненням до самоактуалізації й реальним результатом і лежить в основі



внутріособистісного

конфлікту.

*Теорія*

*В.*

*Франкла*

Ще одна досить популярна сьогодні теорія внутріособистісного конфлікту розроблена австрійським психологом і психіатром Віктором Франклом (р. 1905), що створив новий напрямок у психотерапії - логотерапію (від гр. *logos* - думка, розум і гр. *therapeia* - лікування)(1). За його визначенням, логотерапія «займається сенсом людського існування й пошуком цього змісту». Відповідно до концепції Франкла, головною рушійною силою життя кожної людини є пошук їм сенсу життя й боротьба за нього. Але здійснити сенс життя вдається лише деяким. Відсутність же його породжує в людини стан, що він називає екзистенціальним вакуумом (2), або почуттям безцільності й порожнечі. Саме екзистенціальний вакуум і породжує в широких масштабах внутріособистісні конфлікти, що виражаються з найбільшою силою в «ноогенних (нусогенних) неврозах» (від гр. *noos* - зміст).

На думку автора теорії, внутріособистісний конфлікт у вигляді ноогенного неврозу виникає через духовні проблеми й пов'язаний з розладом «духовного ядра особистості», у якому локалізовані змісти й цінності людського існування, що грають визначальну роль у поведженні особистості. Таким чином, ноогенний невроз - це розлад внутрішньої структури особистості, викликаний екзистенціальним вакуумом, відсутністю в людини сенсу життя.

Саме екзистенціальний вакуум, почуття безцільності й порожнечі існування породжує на кожному кроці екзистенціальну фрустрацію особистості, що найчастіше проявляється в нудзії й апатії. При цьому важливо відзначити, що нудьга ставить перед психіатром набагато більше проблем, чим нестаток. Тут справа полягає в тому, що від нестатку позбутися набагато легше, ніж від нудьги й апатії. Нудьга - свідчення відсутності сенсу життя, смислоутворюючих цінностей, а це вже серйозно. Тому що сенс життя знайти набагато сутужніше й важливіше, ніж багатство. Крім того, нестаток штовхає людину до дії й сприяє рятуванню від неврозів, а нудьга, пов'язана з екзистенціальним вакуумом, навпроти, прирікає його на бездіяльність і тим самим сприяє розвитку психологічного розладу.

*1 Див.: Франкл В. Людина в пошуках змісту - М.: Прогрес, 1990.*  
*2 Екзистенціальний (від лат. *existentia* - існування) - стосовний до людського існування.*

*Теорія*

*А.Н.*

*Леонтьєва*

Серед вітчизняних учених, внеслих значний внесок у розробку розглянутої проблеми, варто назвати А. Р. Лурию, В. Н. Мясішева, В. С. Мерлина й інших. Але насамперед ми хотіли б звернути увагу на діяльний підхід А. Н. Леонтьєва (1903-1979), що своєю теорією про ролі предметної діяльності в становленні особистості багато чого зробив і для розуміння внутріособистісного конфлікту. Згідно його теорії, зміст і сутність

внутріособистісного конфлікту обумовлені характером структури самої особистості. Ця структура у свою чергу детермінована об'єктивно суперечливими відносинами, у які вступає людина, здійснюючи різноманітні види своєї діяльності. Одна з найважливіших характеристик внутрішньої структури особистості полягає в тому, що будь-яка людина, що навіть має ведучий мотив поведінки й основну мету в житті, не може жити тільки однією якою-небудь метою або мотивом. Мотиваційна сфера людини, на думку А. Н. Леонтьєва, навіть у найвищому її розвитку ніколи не нагадує застиглу піраміду.

У різні періоди життя, у різних сферах людського буття й у різних ситуаціях в особистості виникає безліч інших, крім провідного, мотивів, що утворюють мотиваційну сферу або, як сьогодні прийняте говорити, мотиваційне поле. *"Структура особистості,- писав він,- являє собою відносно стійку конфігурацію головних, усередині себе ієрархізованих, мотиваційних ліній. Мова йде про те, що неповно описується як «спрямованість особистості», неповно тому, що навіть при наявності в людини виразної провідної лінії життя вона не може залишатися єдиною. Служіння обраної мети, ідеалу зовсім не виключає й не поглинає інших життєвих відносин людини, які, у свою чергу, формують смислоутворюючі мотиви. Образно говорячи, мотиваційна сфера особистості завжди є багатoverшинною"(1).*

Суперечлива взаємодія цих «вершин» мотиваційної сфери, різних мотивів особистості й утворює внутріособистісний конфлікт.

*(1)Леонтьев А. Н. Діяльність. Свідомість. Особистість. - М.: Политиздат, 1975. - С. 221.*

Таким чином, внутріособистісний конфлікт, імманентно властивий внутрішній структурі особистості,- нормальне явище. Структура будь-якої особистості характеризується внутрішніми протиріччями й боротьбою між різними мотивами. Звичайно ця боротьба проходить у пересічних формах і не порушує гармонійності особистості. «Адже гармонійна особистість зовсім не є особистістю, що не знає ніякої внутрішньої боротьби»(1). Але іноді ця боротьба стає головним, що визначає поведінку людини й весь її вигляд. Саме такою є структура трагічної особистості.

*Внутріособистісний конфлікт: поняття і характеристики*  
Визначення внутріособистісному конфлікту: *внутріособистісний конфлікт - це стан структури особистості, коли в ній одночасно існують суперечливі й взаємовиключні мотиви, ціннісні орієнтації й цілі, з якими вона в цей момент не в змозі впоратися, тобто виробити пріоритети поведінки, засновані на них. Можна сказати й по-іншому: внутріособистісний конфлікт - це стан внутрішньої структури особистості, що характеризується протиборством її елементів.*

Таким чином, можна виділити наступні характеристики внутріособистісного конфлікту:

1. *внутріособистісний конфлікт з'являється в результаті взаємодії елементів внутрішньої структури особистості;*
2. *сторонами внутріособистісного конфлікту виступають одночасно існуючі в структурі особистості різнопланові й суперечливі інтереси, мети, мотиви й бажання;*
3. *внутріособистісний конфлікт виникає тільки тоді, коли сили, що діють на особистість, є рівновеликими. У протилежному випадку людині із двох зол просто вибирає менше, із двох благ - більше, а покаранню віддає перевагу нагороді;*
4. *будь-який внутрішній конфлікт супроводжується негативними емоціями;*
5. *основу будь-якого внутріособистісного конфлікту становить ситуація, що характеризується:*
  - *суперечливими позиціями сторін;*
  - *протилежними мотивами, цілями й інтересами сторін;*
  - *протилежними засобами досягнення цілей у даних умовах (наприклад, переслідується мета - перемогти в битві, але разом з тим необхідно християнські заповіді дотримати, у тому числі - «не убий»);*
  - *відсутністю можливості задоволення якої-небудь потреби й разом з тим неможливістю її усунення.*

*Варто також додати, що, як показав З. Фрейд, внутріособистісний конфлікт може бути не тільки усвідомленим, але й неусвідомленим, що не робить його менш значимим. (1) Леонтьев А. Н. Діяльність. Свідомість. Особистість. - М.: Политиздат, 1975. - С. 221.*

#### *Види внутріособистісних конфліктів.*

Подібно тому як існують численні підстави класифікації конфліктів взагалі, є різні підстави й для виділення видів внутріособистісних конфліктів.

Так, автори роботи «Психологія індивіда й групи» розрізняють три типи внутріособистісних (психологічних) конфліктів<sup>1</sup>:

1. *Конфлікт потреб.* Його підстава полягає в тім, що наші потреби можуть протистояти один одному й спонукувати нас до різних дій. Іноді ми хочемо одночасно суперечливих речей і тому не можемо діяти. Наприклад: дитина хоче з'їсти цукерку. Але мати просить його віддати ласощі їй. У такому випадку дитина хотіла б з'їсти цукерку, а також віддати її матері. Він випробовує конфлікт потреб і починає плакати.
2. *Конфлікт між потребою й соціальною нормою.* Дуже сильна потреба може зштовхнутися усередині нас із примусовим імперативом.

Незалежно від того, поступимося ми чи ні цієї потреби, ситуація стає конфліктною.

Численні приклади подібного роду внутріособистісних конфліктів описані З. Фрейдом. У його термінології протиріччя, що викликає даний тип конфлікту, - це протиріччя між Воно Над-Я (Супер-его). Воно (Ид) - зосередження сліпих інстинктів (або сексуальних, або агресивних), що прагнуть до негайного задоволення. Над-Я (Супер-его) включає моральні норми, заборони й заохочення, засвоєні особистістю.

3. *Конфлікт соціальних норм.* Сутність цього конфлікту полягає в тому, що людина випробовує рівнозначний тиск двох протилежних соціальних норм. У минулому столітті дуель, заборонена церквою, була єдиним визнанням у суспільстві засобом змити образу й відновити свою честь. Конфліктна ситуація для віруючого дворянина полягала в протиріччі між класовим і релігійним боргом.

1. Див.: Робер М. А., Тильман Ф. Психологія індивіда й групи. - М.: Прогрес, 1988 - С. 90 - 91.

#### *Класифікація на основі цінностно - мотиваційної сфери особистості*

Більше повна класифікація внутріособистісних конфліктів утримується в роботі А. Я. Анцупова й А. И. Шипилова, які чи запропонувати взяти за основу класифікації цінностно-мотиваційну сферу особистості. Залежно від того, які сторони внутрішнього миру особистості вступають у конфлікт, вони виділяють наступні основні його види<sup>1</sup>:

1. *Мотиваційний конфлікт.* Це конфлікти між несвідомими прагненнями, між прагненнями до володіння й безпеки, між двома позитивними тенденціями (ситуація буриданова осли).

2. *Моральний конфлікт*, що часто називають моральним або нормативним конфліктом. Це конфлікт між бажанням і боргом, між моральними принципами й особистими прихильностями.

3. *Конфлікт нереалізованого бажання*, або комплексу неповноцінності. Це конфлікт між бажаннями особистості й дійсністю, що блокує їхнє задоволення. Іноді його трактують як конфлікт між «хочу бути таким, як вони» і неможливістю це бажання реалізувати. Він може виникнути в результаті фізичної неможливості людини здійснити це прагнення. Наприклад, через незадоволеність своєю зовнішністю або фізичними даними.

4. *Рольовий конфлікт.* Він виражається в переживаннях, пов'язаних з неможливістю одночасно реалізувати кілька ролей (межролевого внутріособистісного конфлікту), а також з різним розумінням вимог, пропонованих самою особистістю до виконання однієї ролі (внутрірольовий конфлікт). Прикладом межролевого внутріособистісного конфлікту може бути ситуація, коли людини як

співробітник організації просять попрацювати надурочно, але як батько він хоче більше час приділити своїй дитині. Прикладом внутрірольового конфлікту може служити ситуація, коли віруючій людині для захисту батьківщини потрібно взяти в руки зброю і йти на війну вбивати.

5. *Адаптаційний конфлікт*. Цей конфлікт має два змісти. У широкому змісті він розуміється як виникаючий на основі порушення рівноваги між суб'єктом і навколишнім середовищем, у вузькому змісті - як виникаючий при порушенні процесу соціальної або професійної адаптації. Це конфлікт між вимогами, які пред'являє до особистості дійсність, і можливостями самої людини (професійними, фізичними, психічними). Результатом цього є підвищена тривожність, емоційна напруга й зриви.

6. *Конфлікт неадекватної самооцінки* виникає через розбіжність між претензіями особистості й оцінкою своїх можливостей.

7. *Невротичний конфлікт* - результат тривалого часу, що зберігається протягом, звичайного внутріособистісного конфлікту, характеризується вищою напругою й протиборством внутрішніх сил і мотивів особистості.

1 Див.: Анцупов Л. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999. С. - 296 - 298.

#### *Інші типи внутріособистісних конфліктів*

Названі типи конфліктів не вичерпують повністю їхню класифікацію. Залежно від інших підстав можна дати й іншу типологію внутріособистісних конфліктів. Про це свідчить сама історія розвитку конфліктологічних концепцій, у яких виділяються різні типи внутріособистісних конфліктів. Відзначимо основні з них:

1. *Конфлікт між мораллю й моральністю*, між належним і сушим, між моральним ідеалом і дійсністю (И. Кант, Ф. Достоевський).

2. *Конфлікт між людськими потягами, біологічними потребами й соціальними нормами*, що носить біологічний і биосоціальний характер (З. Фрейд).

3. *Конфлікт, обумовлений необхідністю вибору між силами рівної величини, що діють на особистість* (К. Левин).

4. *Конфлікт між «Я-концепцією» й ідеальним «Я»* (К. Роджерс).

5. *Конфлікт між прагненням до самоактуалізації й реальним результатом* (А. Маслоу).

6. *Конфлікт між прагненням до сенсу життя й екзистенціальним вакуумом*, тобто «ноогенний» конфлікт, або «екзистенціальна фрустрація» (В. Франкл).

7. Конфлікт між елементами внутрішньої структури особистості? між її мотивами (А. Леонтьєв).

*Причини й наслідки внутріособистісного конфлікту*

Внутріособистісний конфлікт, як і всякий інший, не виникає на «порожнім місці». Людина живе в соціальному світі, залучений у різноманітні суспільні відносини, які впливають на нього в різних напрямках і з різним знаком. Жоден індивід як істота соціальна не може розвиватися поза цією системою суспільних відносин. І тільки в суспільстві він може задовольнити свої потреби, затвердити інтереси й досягти поставлених цілей. Інакше кажучи, жити в суспільстві й бути вільним від нього не можна. З іншого боку, усяка особистість прагне до волі й самореалізації. Це об'єктивне протиріччя між особистістю й суспільством споконвічно визначає поява різних внутріособистісних конфліктів, що мають різноманітні наслідки для розвитку особистості.

*Причини внутріособистісного конфлікту*

Відносини людини до миру, до інших людей і до самого себе носять суперечливий характер, що обумовлює й суперечливість внутрішньої структури особистості. Людина як частина суспільства не може «вискочити» із цілісної системи суперечливих суспільних відносин, які в остаточному підсумку детермінують його свідомість, психіку й увесь внутрішній світ.

"Різноріччя відносини, - писав у цьому зв'язку А. Н. Леонтьєв, - у які людина вступає до дійсності, є об'єктивно суперечливими. Їхнього протиріччя й породжують конфлікти, які за певних умов фіксуються й входять у структуру особистості"1.

При більш конкретному розгляді причин внутріособистісного конфлікту їх можна розділити на три види:

1. *внутрішні причини*, що кореняться в протиріччях самої особистості;
2. *зовнішні причини*, обумовлені положенням особистості в соціальній групі;
3. *зовнішні причини*, обумовлені положенням особистості в суспільстві.

Варто мати на увазі, що всі ці види причин конфлікту взаємозалежні, а сама їхня диференціація досить умовна. Мова йде власне кажучи про одиничні, особливі й загальні причини, між якими, як і між категоріями, їх що відбивають, існує діалектичний взаємозв'язок. Наприклад, внутрішні причини конфлікту є результат взаємодії особистості й із групою, і із суспільством, а не виникають самі по собі, нізвідки.

*Внутрішні причини*

Внутрішні причини внутріособистісного конфлікту кореняться в протиріччях між різними мотивами особистості, у неузгодженості її внутрішньої структури. При цьому чому складніше внутрішній мир людини,

чим більше розвинені його почуття, цінності й домагання, чим вище його здатність до самоаналізу, тим більшою мірою особистість піддається конфлікту. Серед основних протиріч, що викликають внутрішній конфлікт, можна виділити наступні:

1. *протиріччя між потребою й соціальною нормою.* Внутріособистісний конфлікт, що виникає на цій основі, класично описаний З. Фрейдом;
2. *протиріччя мотивів, інтересів і потреб* (і в театр хочеться сходити, і до семінару треба підготуватися);
3. *протиріччя соціальних ролей* (і па виробництві треба затриматися для виконання термінового замовлення, і з дитиною погуляти);
4. *протиріччя соціальних цінностей і норм:* як з'єднати християнську цінність «не убий» і борг захисту батьківщини на поле бою.

1 Леонтьев А. Н. Діяльність. Свідомість, Особистість. - М.: Политиздат, 1975. - С. 222.

Для виникнення внутріособистісного конфлікту зазначені протиріччя повинні придбати глибокий особистісний зміст, інакше людин не буде надавати їм значення. Крім того, різні сторони протиріч по силі свого впливу на особистість повинні бути приблизно рівними. У протилежному випадку людин із двох зол легко вибирає менше, а із двох благ - більше. І ніякого конфлікту не виникає.

#### *Зовнішні*

#### *причини*

Зовнішні причини внутріособистісного конфлікту можуть бути обумовлені:

1. *положенням особистості в групі*
2. *положенням особистості в організації*
3. *положенням особистості в суспільстві.*

*Зовнішні причини внутріособистісного конфлікту, обумовлені положенням особистості в групі, можуть бути різноманітними. Але їхня загальна ознака складається в неможливості задоволення яких-небудь важливих, що мають у даній ситуації глибокий внутрішній зміст і значення для особистості, потреб і мотивів. У роботі «Психологія індивіда й групи» виділяються в цьому зв'язку чотири види ситуацій, що викликають внутріособистісний конфлікт<sup>1</sup>:*

1. *фізичні перешкоди*, що перешкоджають задоволенню наших основних потреб: в'язень, якому камера не дає волі пересування; непогода, що перешкоджає збиранню врожаю; недостатній дохід, що

не дозволяє господарці придбати те, що їй хочеться; опущений шлагбаум іди вартовий, що не пропускає в те або інше місце;

2. *відсутність об'єкта*, необхідного для задоволення випробовуваної потреби (я хочу випити чашку кави, але магазини закриті, і будинку його більше не залишилося);

3. *біологічні обмеження* (розумово відсталі люди й люди з фізичними дефектами, у яких перешкода корениться в самому організмі);

4. *соціальні умови* (головне джерело найбільшого числа наших внутріособистісних конфліктів).

1. Див.: Робер М. - А., Тильман Ф. Психологія індивіда й групи. - М.: Прогрес. 1988. - С. 89 - 90.

Коли наша потреба в повазі не зустрічає розуміння, коли ми позбавлені волі або відчуваємо себе чужими у своєму класі через відношення до нас деяких людей, - ми перебуваємо в стані фрустрації. Існує безліч прикладів конфліктних ситуацій подібного типу в житті суспільства, оскільки дуже часто групи натискають на своїх членів, що приводить до особистих конфліктів.

На рівні організації зовнішні причини, що викликають внутріособистісний конфлікт, можуть бути представлені такими видами протиріч, як:

1. *протиріччя між великою відповідальністю й недостатніми правами для її реалізації* (людини підвищили в посаді, дали в підпорядкування нових співробітників, розширили функції й т.д., а права залишилися колишніми);

2. *протиріччя між твердими вимогами по строках й якості виконання завдання й поганих умов праці* (будь-що-будь треба виконати виробниче завдання, а техніка стара й постійно ламається);

3. *протиріччя між двома взаємовиключними вимогами або завданнями* (вимоги одночасно підвищити якість випуску продукції, що, і разом з тим збільшити виробництво її при незмінному встаткуванні);

4. *протиріччя між жорстко поставленим завданням і погано прописаними механізмами й засобами її виконання*. (У нашому недавньому минулому в умовах твердої планової економіки в цьому зв'язку було популярне гасло «план за всяку ціну»);

5. *протиріччя між виробничими вимогами, нормами й традиціями в організації, з одного боку, і особистими цінностями або потребами, з іншої*. (Постійна робота у вихідні, вічні аврари, практика хабарів і підношень, підлабузництво, звичка начальника приставати із залицяннями до підлеглих, систематичні колективні випивки на роботі



й т.д. - такого роду вимоги, звичаї й норми можуть бути не прийнятними для людей, не відповідати їхнім цінностям і потребам);

6. *протиріччя між прагненням до творчості, кар'єри, самоствердженню й можливостями реалізації цього в рамках організації.* (Багато з людей як життєво важлива мета прагнуть до підвищення кваліфікації, до самореалізації, і якщо для цього немає умов, може розвинути внутріособистісний конфлікт);

7. *протиріччя, викликані несумісністю соціальних ролей особистості.* (Ця причина внутріособистісного конфлікту зустрічається досить часто. Її зміст складається в протиріччі між тими функціями, які людина повинен виконувати, маючи різні статуси- У цьому випадку різні ролі будуть пред'являти до людини різні, може бути, навіть суперечливі вимоги. Наприклад, статус керівника організації буде пред'являти одні вимоги й норми поведінки стосовно підлеглому, а статус близького друга - інші);

8. *протиріччя між прагненням до прибутку й моральними нормами.* (Людина працює в організації, що випускає прибуткову, але недоброякісну або шкідливу для споживачів продукцію).

Зовнішні причини внутріособистісного конфлікту, обумовлені положенням особистості в суспільстві. Ці причини пов'язані із протиріччями, які виникають на рівні соціальної макросистеми й кореняться в характері суспільного ладу, соціальної структури суспільства, його політичного пристрою й економічного життя.

Для сучасного світу у цьому зв'язку необхідно звернути увагу насамперед на вплив ринкових відносин на виникнення й розвиток внутріособистісного конфлікту. Для нас це питання є особливо актуальним, тому що країна зовсім недавно встала на шлях ринкової економіки. І хоча у вітчизняній літературі це питання ще не вивчене належною мірою, ми можемо звернутися до досліджень, наявним в інших країнах, що давно встали на шлях економічного лібералізму.

*Соціальне середовище і особистість. К. Хорні*

Великий внесок у розробку даної проблеми внесла Карен Хорні (1885-1952). Вивчаючи вплив навколишнього соціального середовища на формування особистості, вона показала, що саме ринкові відносини значною мірою впливають на виникнення й розвиток внутріособистісного конфлікту й навіть невротичної особистості. По її спостереженнях, ринок і загальна конкуренція на перший план у структурі особистості висувають проблему суперництва.

В умовах загальної боротьби всіх проти всіх постійне суперництво й конкуренція переростають у ворожість особистості не тільки стосовно іншим, але й до себе, у постійне невдоволення собою. Вся культура й соціокультурна середовище при пануванні ринкових відносин характеризуються суперництвом й індивідуалізмом, які не тільки є рушійною силою економіки, але пронизують все наше особисте життя.

У цих умовах особистість перебуває в постійному конфлікті сама із собою. З одного боку, її успіхом захоплюються майже незалежно від того, якими засобами він досягнутий, з інший, - суспільство розглядає скромність й альтруїзм як соціальні й релігійні чесноти й винагороджує за ці якості хвалою й визнанням. Особливі труднощі, з якої зіштовхується індивід у системі ринкових відносин, полягає в тому, що для суперництва він повинен мати у своєму розпорядженні неабияку частку агресивності й разом з тим від нього потрібне безкорисливість і навіть самопожертва. Така реальна об'єктивна соціальна основа внутріособистісного конфлікту в умовах панування ринкового лібералізму.

У своїх роботах Хорни виділила ряд протиріч у ринковій культурі, які лежать в основі типових внутріособистісних конфліктів, що приводять навіть до неврозів:<sup>1</sup>.

1. *Протиріччя між суперництвом й успіхом, з одного боку, і братньою любов'ю й людяністю - з іншої.* З одного боку, усе робиться для досягнення успіху, а це означає, що ми повинні бути не тільки напористими, але й агресивними, здатними зіштовхнути інших з дороги. З іншого боку, ми глибоко всотали християнські ідеали, що затверджують, що егоїстично хотіти чого-небудь для себе, а повинне бути смиренними, підставляти іншу щоку, бути поступливими.

2. *Протиріччя між стимуляцією наших потреб і фактичних перешкод на шляху їхнього задоволення.* По економічних причинах у ринковій культурі потреби постійно стимулюються рекламою, демонстрацією зразків потребительства, ідеалом бути на одному рівні з кимсь. Однак для величезної більшості реальних здійснень цих потреб жорстко обмежено. Психологічний наслідок для людини складається тут у постійному розриві між бажаннями і їхнім здійсненням.

3. *Протиріччя між затверджуваною волею людини й всіма його фактичними обмеженнями.* Суспільство говорить його члену, що він вільний, незалежний, може будувати своє життя у відповідності зі своєю вільною волею; «велика гра життя» відкрита для нього, і він може одержати те, що хоче, якщо, звичайно, енергійний. У дійсності ж для більшості людей всі ці можливості обмежені. Жартівливе вираження про те, що батьків не вибирають, можна поширити на життя в цілому - на вибір роботи, друга, відпочинку, У підсумку людин коливається між відчуттям безмежної влади у визначенні власної долі й відчуттям цілковитої безпорадності.

1. Див.: Хорни К. Невротична особистість нашого часу; Самоаналіз. - М. Прогрес - Универс, 1993. - С. 219 - 220.

Ці протиріччя, закладені в нашій культурі, - робить висновок К. Хорни, - являють собою в точності ті конфлікти, які невротик запекло намагається примирити: схильність до агресивності й тенденцію уступати: надмірні

домагання й страх ніколи нічого не одержати: прагнення до самозвеличування й відчуття особистої безпорадності<sup>1</sup>.

*Конфлікт між сутністю й існуванням особистості. Е. Фромм.*

Значний внесок у розробку питання об впливи ринкових відносин на внутріособистісний конфлікт вніс відомий американський психолог і філософ Еріх Фромм (1900- 1980), що вважав сучасне західне суспільство, що характеризується «ринковим характером», - «хворим суспільством». Основна хвороба його - загальна конкуренція й відчуження, які пронизують всі сфери й рівні «развитою капіталізму»: суспільство в цілому, відносини між соціальними шарами й групами, общностями й окремими індивідами. Вони проникають навіть у родину, де відбувається боротьба за владу, престиж і статус. Нарешті, відчуження вражає саму внутрішню структуру особистості. Відбувається самовідчуження людини від своєї сутності. Виникає конфлікт між сутністю й існуванням особистості.

Найбільше різко цей процес самовідчуження й руйнування особистості загострився в наш час, коли ринкова орієнтація починає швидко прогресувати й розвивається новий ринок - «риннок особистостей». Сьогодні на нього виходять усе: чиновники, комерсанти, адміністратори, лікарі, учені, юристи, артисти й т.д. І всі вони вступають між собою у відносини як товари. При цьому принцип оцінки є однаковим як для ринку товарів, так і для ринку особистостей, - в обох випадках потребительна цінність не є головною. Основне - це мінова цінність товару. Інакше кажучи, ціна товару, у тому числі й особистості, залежить не від його якісної визначеності, сутності, а від попиту на нею. Тому людина на «ринку особистостей» змушена діяти за принципом маркетингу - головне складається в умінні «подати себе» і подороже продати, головне щоб на тебе був попит, не важливо хто ти насправді, по своїй сутності - лікар, учений, маклер і т.д.

1. Хорни К. Указ соч. С. 220.

Тому особистість у системі загального панування ринкових відносин і відчуження роздвоюється. Вона відчуває себе на цьому суцільному ринку одночасно й продавцем і товаром. Людина стурбована насамперед тим, щоб не втратити здатність продаватися й тільки після цього буде власне життя й власне щастя.

Людина ринку відчуває, що його самоповага залежить від умов ринку, які він однак не може контролювати. Він почуває, що його цінність залежить не від його людських якостей, а від успіху на конкурентному ринку з постійно мінливою кон'юнктурою. Тому він змушений безупинно боротися за успіх, і будь-яка перешкода на цьому шляху являє серйозну загрозу для його внутрішнього стану й породжує внутріособистісний конфлікт. При цьому удача буває рідше, ніж невдача, а у випадку невдачі в людини виникає почуття безпорадності, неспроможності й неповноцінності. Ринок у такий спосіб зневажає всяке почуття власного достоїнства й гордості.

Все це, за словами Е. Фромма, приводить також до втрати своєї власної незалежності й втраті самоідентичності особистості. Якщо взагалі в зрілих, здорових і творчих особистостей почуття самоідентичності виникає в результаті розуміння того, що людина - саме джерело своїх сил і своєї долі й це самопочуття коротко можна виразити словами: *«Я є те, що я роблю»*, то в умовах ринку людина розглядає свої можливості й здатності як товар, відчужений від нього. Особистість й її здатності й сили не становлять більше єдиного цілого. Тепер стан людини виражається словами: *«Я такий, яким ви хочете мене бачити»*. От цей розрив тим часом, ким людина відчуває себе, його здатностями й можливостями, з одного боку, і тим, що від нього потрібно на ринку,- з інший, і лежить в основі постійного внутріособистісного конфлікту<sup>1</sup>.

Ця внутрішня конфліктність особистості суспільства «ринкового характеру» постійно підтримується й стимулюється соціальним середовищем, прийнятими цінностями й стандартами, коли головним уважається не «бути», а «мати». Тут головне складається не в тім, ким людина є по своїй діяльній сутності, а в тім, яким капіталом він володіє. Але в цій ситуації, якщо людина губить капітал, терпить фіаско на ринку, то він губить всі, його життя перетворюється в драму, а часто й у трагедію. Тому не тільки невдахи, але й заможні люди живуть в умовах страху й тривоги перед майбутнім, в умовах постійного внутріособистісного конфлікту.

1 Див.: Фромм Э. Психологія й етика. - М.: Республіка, 1993. - С. 65 -69.

Все це варто мати на увазі стосовно сучасного світу, коли мова заходить про вплив ринкових відносин на формування особистості. До випробувань, пов'язаних зі збільшенням внутріособистісних конфліктів, фрустрацій, стресів і неврозів, варто бути готовим і нам. Тим більше, що негативні наслідки впливу ринкових реформ на психіку людини, на розвиток внутріособистісних конфліктів проявляються вже досить відчутно.

#### *Фактори соціального життя й неврози.*

Слід зазначити, що причиною збільшення внутріособистісних конфліктів у країні служать не тільки безпосередньо ринкові відносини, але й інші фактори соціального життя, що є новими для нашого суспільства й пов'язаними з початком його реформування. Саме із цього часу в нас різко зросла кількість неврозів у всіх верствах населення.

Більшу роль у цьому зіграла швидка переоцінка цінностей. Ціле покоління людей виявилось нездатним адаптуватися до ринкових цінностей або не захотіло їх прийняти. Виявилось, що ідеали, якими воно жило, у які вірило протягом десятків років, нікому не потрібні, стали не актуальними. І ця ситуація не могла не викликати почуття розчарування, апатії й нікчемності.

Збільшенню числа стресів сприяли й більше «прозаїчні» причини. Так, потужну хвилю пацієнтів і навіть суїциду викликало реформування й ліквідація союзних міністерств і відомств і насамперед таких, як МВС і КДБ.

Тисячі й тисячі здорових і працездатних людей, більшість із яких не мало іншої професії, крім військової, виявилися на вулиці. Багато офіцерів поповнюють ряди хворих неврозом і сьогодні, тому що їх часто звільняють зі служби в 40-50 років, не надаючи житлоплощу, не піклуючись про те, що вони не мають можливості прокормити свої родини.

Одна з найбільш уразливих для неврозів категорій людей - бюджетники. Висококваліфіковані фахівці - лікарі, інженери, учителі, учені й інші працівники бюджетної сфери - досить часті пацієнти клінік. І не мудро, не кожен інженер, лікар, учитель може без психічної травми перемінити свою професію, щоб зайняти місце продавця в ринковому ряді або двірника. Але захворюванню неврозом виявилися піддані не тільки представники бідних і жебраків. Неврози стали широко поширені й серед «нових росіян», для яких бізнес - часто не тільки професія, але й справа всього життя. І якщо валяться плани, настає банкрутство, губляться мільйони доларів, те й людина випробовує найсильніший стрес. Та й сам спосіб життя таких людей - це існування в перманентній стресовій ситуації: постійна тривога, турбота, перевтома, необхідність «крутитися» й «вертатися». Найчастіше в них й особисте життя не ладиться. Багато хто з них любов і шлюб також розглядають крізь призму товарно-грошових відносин, «купаючи» собі дружину й коханок і конкуруючи в цьому із собі подібними на ринку товарів і послуг. Як відзначають фахівці, у такої людини часто відбувається сублімація сексуальності, заміщення цієї функції роботою, що триває з ранку до

ночі.

Але й дружинам «нових руских, нових українців» доводиться нелегше. Як правило, вони ніде не працюють і нічим не зайняті. Тим часом навіть у хатніх господарок, жінок не працюючих на виробництві, а дітей, що виховують, і займаючихся роботою по будинку, нервово-психічні розлади зустрічаються в чотири рази частіше, ніж у працюючих на виробництві. В останні роки в психотерапії з'явився навіть новий термін «синдром домогосподарок», яким страждають молоді жінки. На цьому тлі стає зрозумілим, що дружини «нових росіян» - молоді жінки, що сидять в «золотій клітці», що мають прислугу й взагалі що не займаються ніяким господарством, страждають неврозом у ще більшому ступені, чим жінки, що працюють по будинку й дітей, що виховують.

Слід зазначити, що внутрішні й зовнішні причини внутріособистісного конфлікту тісно взаємозалежні. Так, люди, що перебувають у стані внутріособистісного конфлікту, становлять потенційну небезпеку для міжособистісних відносин у групі. А якщо мати на увазі тих, хто займає високі пости в суспільстві, то вони можуть впливати й на відносини більшого масштабу.

Разом з тим зовнішні умови й протиріччя, з якими зіштовхується особистість, переводяться у внутрішній план і можуть породжувати психологічний конфлікт. Наприклад, людина, що тривалий час не може знайти роботу в силу об'єктивних умов, у більшості випадків схильний

розглядати це як свою власну нездатність адаптуватися до життя, переживає це як конфлікт між вимогами дійсності й індивідуальних можливостей. У такого індивіда може виникнути конфлікт неадекватної самооцінки, супроводжуваний підвищеною емоційною тривожністю, стресом або навіть невротичним зривом.

### *Наслідки внутріособистісного конфлікту*

Внутріособистісний конфлікт по своїх наслідках може бути як *конструктивним* (функціональним, продуктивним), так і *деструктивним* (дисфункціональним, непродуктивним). Перший має своїм результатом *позитивні наслідки*, другий - *негативні*. Внутріособистісний конфлікт носить деструктивний характер, коли особистість не може знайти вихід зі сформованої конфліктної ситуації, не в змозі вчасно й позитивно дозволити протиріччя внутрішньої структури.

#### *Негативні наслідки*

1. У загальному плані можна виділити наступні негативні наслідки внутріособистісного конфлікту, що стосуються стани самої особистості:

- *припинення розвитку особистості, початок деградації;*
- *психічна й фізіологічна дезорганізація особистості;*
- *зниження активності й ефективності діяльності;*
- *стан сумніву, психічної пригніченості, тривожності й залежності людини від інших людей й обставин, загальна депресія;*
- *поява агресії або, навпроти, покірності в поведженні людини як захисні реакції на* *Внутріособистісний конфлікт;*
- *поява непевності у своїх силах, почуття неповноцінності й нікчемності;*
- *руйнування смислообразуючих життєвих цінностей і втрата самого сенсу життя.*

2. *Негативні наслідки внутріособистісного конфлікту* стосуються не тільки стану самої особистості, її внутрішньої структури, але і її взаємодії з іншими людьми в групі - у родині, школі, вузі, організації й т.д. Такими негативними наслідками можуть бути:

- *деструкція існуючих міжособистісних відносин;*
- *несподіване відокремлення особистості в групі, мовчання, відсутність захопленості, взагалі все те, що в психології одержало назву «відступом,*
- *підвищена чутливість до критики;*
- *страхаюча інформація - критиканство, лайки, демонстрація своєї переваги;*
- *девиантне (отклоняющееся) поведження й неадекватна реакція на поведження інших;*
- *несподівані, нелогічні питання, а також відповіді невлад, що приводять співрозмовника в замішання;*
- *твердий формалізм - буквоїдство, формальна ввічливість, спостереження за іншими;*

- *пошук винуватих* - обвинувачення інших у всіх гріхах або, навпроти, *самобичування*.

Якщо внутріособистісний конфлікт вчасно не розв'язується, то він може привести до більше важких наслідків, найбільш сильні з яких стрес, фрустрація й невроз.

*Стрес* (від англ. stress- тиск, напруга) - стан людини, що виникає у відповідь на різноманітні емоційні впливи. Він може проявлятися на фізіологічному, психологічному й поведінковому рівнях й є досить розповсюдженою реакцією на внутріособистісний конфлікт, якщо той зайшов досить далеко й особистість не здатна його вчасно й конструктивно дозволити. При цьому сам стрес часто провокує подальший розвиток конфлікту або породжує нові конфлікти, оскільки деякі намагаються зірвати своє роздратування й гнів на навколишнім.

*Фрустрація* (від лат. frustratio - розлад, руйнування планів) - психічний стан людини, викликувана непереборними об'єктивними (або суб'єктивно сприйнятими в якості таких) труднощами, що виникають на шляху до досягнення мети або дозволу завдання. Фрустрація - завжди тяжке переживання невдачі або нерозв'язного протиріччя. Її можна розглядати як одну з форм психологічного стресу.

*Фрустрація* - негативний наслідок внутріособистісного конфлікту, коли ріст напруги перевищує фрустраційну толерантність, тобто стійкість особистості до фрустраторам. Фрустратор - це причина, що викликає фрустрацію. Вона супроводжується цілою гамою негативних емоцій: гнівом, роздратуванням, почуттям провини й т.д. І чим сильніше внутріособистісний конфлікт тим більше глибина фрустрації. Різні люди справляються з нею по-різному. Кожний має свій поріг чутливості й має індивідуальні сили для подолання фрустраційної реакції на внутріособистісний конфлікт. Неврози (від греч. neuron - нерв) - це група найпоширеніших нервово-психічних розладів, що мають психогенну природу. В основі неврозів лежить протиріччя, що дозволяє непродуктивно, між особистістю й значимими для неї факторами дійсності. Глибокий внутріособистісний конфлікт, що особистість не в змозі дозволити позитивно й раціонально, - найважливіша причина неврозів. Ця неможливість дозволу конфлікту супроводжується виникненням хворобливих і тяжких переживань невдач, незадоволених потреб, недосяжності життєвих цілей, втрати сенсу життя й т.д. Поява неврозів означає, що внутріособистісний конфлікт переросла в невротичний конфлікт.

*Невротичний конфлікт* як вища стадія розвитку внутріособистісного конфлікту може виникнути в будь-якому віці. Але в більшості випадків він заставляється в дитинстві в умовах порушення відносин з навколишнім соціальним мікросередовищем й у першу чергу з родителями. У результаті утруднення з пошуком виходу з переживань можуть з'являтися психічна (і фізіологічна) дезорганізація особистості, формування неврозів.

Виділяють три основні форми клінічних неврозів:

1. *неврастенія*. Основні її симптоми: підвищена дратівливість, слізливість, нестійкість емоцій і настрою, що часто є зниженим, депресія. У деяких випадках з'являються тривога й страх, розлад сну, різні порушення вегетативної нервової системи<sup>1</sup>;

2. *істерія*. Істеричні форми невроту досить різноманітні й нерідко маскуються під різні захворювання. Найбільш часті з них: рухові розлади, паралічі, порушення координації рухів, розладу мови й т.д. Найчастіше вони виникають в осіб з великою сугестивністю й самосугестивністю;

3. *невроз нав'язливих станів*. Крім загальневротичних симптомів цей невроз характеризується появою після важкої психотравми різних по змісту навязчивостей, особливо часто у вигляді фобій - нав'язливих неадекватних переживань страхів.

З появою невротичного конфлікту й неврозів виникає й невротична особистість, характеризуемая внутрішньо суперечливими тенденціями, які невротик не здатний не дозволити, не примирити. Говорячи про відмінність невротичної особистості від нормальної людини, К. Хорні пише: *"Вегетативна нервова система - частина нервової системи, що регулює обмін речовин в організмі, діяльність внутрішніх органів і систем кровообігу, подиху й інших. У той час як нормальна людина здатна переборювати труднощі без шкоди для своєї особистості, у невротика всі конфлікти підсилюються настільки, що роблять яке-небудь задовільне рішення неможливим"*<sup>1</sup>.

Постійно напружене відношення невротика до інших, хвороблива реакція на критику й на звичайні зауваження, схована ворожість і прагнення завжди й скрізь виділятися роблять цю особистість із самого початку надмірно конфліктної. А стрижнем її відносин з іншими є постійне суперництво. Але й у цьому невротик відрізняється від нормальних людей. К. Хорні виділяє три особливості, що відрізняють невротичне суперництво від звичайного:<sup>2</sup>.

1. *невротик постійно порівнює себе з іншими*, навіть у ситуаціях, які не вимагають цього. Він міряється силами з людьми, які никоим образом не є його потенційними суперниками й у яких немає з ним якої-небудь загальної мети. Його почуття стосовно життя можна зрівняти з почуттям жокея на перегонах, для якого має значення тільки одне - чи випередив він іншого;

2. *відмінність невротичного суперництва полягає в тому, що він прагне у всіх відносинах бути унікальним і винятковим*. У той час як нормальна людина може задовольнятися порівняльним успіхом, ціль невротика - завжди повна перевага. Він повинен бути кращим у кожній області, з якої він стикається. Це є однією із причин, чому люди цього типу не можуть насолоджуватися успіхом. Наприклад, розчарування



невротикові може принести обмежений інтерес до його наукової статті або книги, тому що вони не зробили очікуваного їм перевороту в науці;

3. *відмінність* полягає в прихованій ворожості, властивій честолюбству невротика, його установці, що «ніхто, крім мене, не повинен бути гарним, здатним, щасливим». У людини, що страждає неврозом, руйнівний аспект діяльності сильніше творчого, і він побувається сліпим, нерозбірливим і нав'язливим прагненням принизити інших. Звістка про те, що хтось випередив його, може привести невротика в стан сліпої люті.

Такі основні негативні наслідки внутріособистісного конфлікту. Але найстрашніше полягає в тому, що він може стати причиною суїциду (самогубства). Те, що наша країна займає сьогодні по цьому показнику одне з перших місць у світі, цілком корелює із ситуацією, коли майже половина наших співгромадян випробовує пригніченість, розпач й озлобленість, почуття самотності й непотрібності нікому, страх перед свавіллям і злочинністю, перед економічними труднощами. Сьогодні в Росії під спостереженням психіатрів перебуває 5 мільйонів громадян, а мають потребу в ньому мінімум у шість разів більше. Таким чином, більше 20% усього населення потребує психіатричної допомоги. І всі ці явища прямо пов'язані із внутріособистісними конфліктами.

#### *Позитивні наслідки внутріособистісного конфлікту*

Як було відзначено, внутріособистісний конфлікт може бути не тільки деструктивним, але й конструктивним, тобто позитивно впливає на структуру, динаміку й результативність внутріособистісних процесів і службовцем джерелом самовдосконалення й самоствердження особистості. У цьому випадку внутріособистісні протиріччя дозволяються без особливих негативних наслідків, а загальним результатом їхнього дозволу є розвиток особистості. Тому багато дослідників внутріособистісного конфлікту зовсім обґрунтовано розглядають продуктивний внутріособистісний конфлікт як важливий спосіб розвитку особистості.

Дійсно, саме через конфлікт, дозвіл і подолання внутріособистісних протиріч відбувається становлення характеру, волі й всього психічного життя особистості. Позбавите людини цієї внутрішньої роботи й боротьби й ви позбавите його повноцінного життя й розвитку, тому що саме життя і є постійний дозвіл протиріч. Один з авторів сучасної психології особистості, що став уже класиком, - В. Франкл писав: *"Я вважаю небезпечною оманю припущення, що в першу чергу людині потрібне рівновага, або, як це називається в біології, «гомеостазис». Насправді людині потрібно не стан рівноваги, а скоріше боротьба за якусь мету, гідну його"* (Франкл В. Пошук сенсу життя й логотерапія. // Психологія особистості. Тексти. - М. МГУ. 1982. - С. 121).

Якщо розглядати позитивні наслідки внутріособистісного конфлікту більш конкретно, те можна виділити наступні:

1. *конфлікти сприяють мобілізації ресурсів особистості для подолання існуючих перешкод її розвитку;*
2. *конфлікти допомагають самопізнанню особистості й виробленню її адекватній самооцінці;*
3. *внутріособистісний конфлікт загартовує волю й зміцнює психіку людини;*
4. *конфлікт є засобом і способом саморозвитку й самоактуалізації особистості;*
5. *подолання конфліктів дають особистості відчуття повноти життя, роблять її внутрішньо багатше, яскравіше й полноценніше. У цьому плані внутріособистісні конфлікти дають нам можливість насолодитися перемогою над самим собою, коли людина своє реальне «Я» хоча б на небагато наближає до свого ідеального «Я».*

#### *Попередження й розв'язання внутріособистісних конфліктів*

Оскільки внутріособистісних конфліктів уникнути неможливо, те варто навчитися створювати умови, що попереджають їхні негативні наслідки, використати різноманітні способи їхньої профілактики й вчасно дозволяти дисфункціональні конфлікти в тому випадку, якщо вони вже виникли. На сьогоднішній день конфліктологія розробила цілу систему способів і мер по попередженню й дозволу внутріособистісних конфліктів. При цьому варто мати на увазі, що попередити конфлікт завжди легше, ніж його дозволити,

#### *Способи й умови попередження внутріособистісних конфліктів*

Існують загальні, або загальсоціальні, умови й способи попередження внутріособистісних конфліктів. Вони пов'язані із установами прогресивної соціальної структури суспільства, цивільного суспільства, правової держави й стосуються змін, що відбуваються на макрорівні соціальної системи. Окрема особистість певною мірою, звичайно, може впливати на створення такого роду сприятливих макроумов, але якщо мати на увазі «рядову» особистість, той її вплив при цьому все-таки не може бути значним. Такі умови змінюються за допомогою дій більших соціальних груп, класів, соціальних общностей, об'єднань і рухів. Тому при подальшому розгляді внутріособистісного конфлікту мова йтиме про умови й способи попередження конфліктів, що залежать від самої особистості. Виділимо основні

з

них.

*Пізнай самого себе.* Перша й вихідна умова профілактики внутріособистісних конфліктів виражено в принципі «Пізнай самого себе» («Nosce te ipsum»). Це виречення було висічено на колоні при вході в храм Аполлона в давньогрецькому місті Дельфі як заклик до кожного вхідного. І не випадково у філософії Сократа цей принцип займає провідне місце. Дійсно, щоб не опинитися в ситуації внутріособистісного конфлікту, потрібно насамперед усвідомити «Хто Я?» «Навіщо прийшов у цей мир?», «У чому зміст мого життя?» і т.п. Тобто необхідно насамперед створити правильний «Я-образ», тому що тільки в цьому випадку особистість буде чітко усвідомлювати, які цінності для неї є головними, смислообразуючими

життєвими цінностями, а які - другорядними; за які варто піти на багаття, а повз яких - пройти не помітивши.

Однако пізнання самого себе - справа не з легенів. Особистість постійно перебуває в процесі становлення, вона багатогранна й багатокачественна. Тому на швидкий успіх тут розраховувати не доводиться. Бербель і Хайнц Швальбе рекомендують кілька способів і прийомів для кращого пізнання самого себе. Приведемо деякі, ключові(Швальбе Б., Швальбе Х. Особистість, кар'єра, успіх. - М.: Прогрес, 1993. - С. 23 - 33.)

Насамперед спробуйте відповісти на наступні питання:

1. чи не зануда я?
2. чи схильний я до необдуманого критик?
3. чи уникаю я говорити про негативні речі?
4. чи не занадто багато я говорю про матеріальні речі?
5. чи властиве мені інстинктивне поведіння?
6. чи є такі слова або дратівні моменти, при яких я відразу виходжу із себе?
7. чи відчуваю я страх, побоювання або постійну напругу?
8. чи часто я дозволяю собі осудливо або песимістично висловлюватися?
9. чи користуюся я в розмові двозначними оборотами?
10. чи ношу я в собі невизначене почуття провини?
11. чи є в мене певна матеріальна життєва мета, який підлеглий весь мій теперішній спосіб життя?
12. чи часто я хворію, упадаю в депресію або тугу?

Після відповідей на ці питання можна затверджувати, що ви вже краще знаєте самого себе.

2 Наступний крок - виявлення талантів і сильних сторін своєї особистості. Проаналізуйте, коли при яких обставинах й якому образі вам удалося перебороти себе, свою інертність і досягти успіху? Відповівши на це питання, ви одержите нові відомості про свої здатності. Додайте до цього питання:

1. у якій сфері проявляються ваші здатності: духовної або фізичної?
2. чи є у вас наявність художніх, творчих здатностей?
3. чи схильні ви до точних наук?
4. у якому виді діяльності у вас були найбільші результати?
5. чи часто ви формулюєте оригінальні ідеї?
6. які якості допомагають вам незмінно справлятися з вашими проблемами?

Склавши класифікацію своїх здатностей, всіх сильних сторін, відповістіть на запитання, які якості вашої особистості вам варто було б «підтягти» або розвивати більш інтенсивно? Але при цьому варто мати на

увазі, що кожна людина крім уже виявилися й відомих йому здатностей володіє ще й прихованими можливостями, які можуть виявитися надалі.

*Виявлення своїх помилок і недоліків, тих перешкод у нас самих, які заважають розкриттю наших здатностей.* Для цього можна скористатися аналізом наступних стримуючих факторів:

1. *ми перекладаємо відповідальність на інших замість того, щоб нести її самим.*
2. *іншим ми віримо більше, ніж самим собі.* тому що самі не знаємо, що для нас головне.
3. *лицемірство з люб'язності й по будь-якому приводі приводить до деградації наших почуттів.*
4. *нам бракує готовності захищати наше право на щастя й самореалізацію.*
5. *ми дозволяємо заглушити в собі силу. незалежність, що дає нам,, фантазію.*
6. *нездатність звернутися до важливого й з легким серцем відмовитися від усього несуттєвого, другорядного.*

По кожному з виявлених недоліків або по кожне щораз, що зустрічається помилці, задайте собі три питання:

1. *чи викликають у мене виявлені помилки й недоліки сильне занепокоєння?*
2. *чи не так уже хвилюють мене ці помилки й недоліки?*
3. *може бути, мені взагалі не варто турбуватися із приводу цих помилок і недоліків?*

Якщо з'ясується, що ті або інші помилки й недоліки дають підставу для занепокоєння, то варто відразу ж зайнятися їхнім виправленням. При цьому варто мати на увазі, що до найбільш значимих недоліків ставляться ті, на які нам указали інші, і що неможливо відразу взяти й переробити себе.

Адекватно оцінюйте себе

Це умова попередження внутріособистісного конфлікту безпосередньо примикає до попереднього. Без адекватної самооцінки не можна пізнати самого себе й уникнути внутріособистісних конфліктів. Але не тільки занижена, але й завищена оцінки своїх здатностей і можливостей перешкоджають установленню гармонійних відносин з навколишніми й тим самим сприяють виникненню внутріособистісних конфліктів.

Але сам головне полягає в тому, що неадекватна самооцінка, неправильний образ свого «Я» перешкоджають реалізації й самоактуалізації особистості. Людина, що неправильно оцінює себе, буде постійно «натикатися» на нерозуміння з боку інших. Йому буде здаватися, що його не розуміють, тоді як у дійсності він не розуміє сам себе. Тому той, хто краще знає себе, скоріше знайде й своє місце в житті.

Від самооцінки залежать і відношення особистості до своїх успіхів і недоліків, її самокритичність. Тому вона прямо впливає на ефективність діяльності й на розвиток особистості. Можна представити людини, що думає, що він має більші здатності по математиці, але занявше одне з останніх місць на олімпіаді по цьому предметі. У цій ситуації, по-перше, не уникнути внутріособистісного конфлікту, стресу, а, по-друге, це може породити повне розчарування у своїх здатностях і назавжди відбити полювання займатися цим видом діяльності.

Самооцінка особистості безпосередньо пов'язана рівнем її домагань, ступенем труднощів досягнення тих цілей, які вона перед собою ставить. Різка розбіжність між домаганнями й реальними можливостями особистості, коли перші є набагато завищеними, може привести до виникнення емоційних зривів, підвищеної тривожності, страху й іншим проявам внутріособистісного конфлікту.

Своє об'єктивне вираження самооцінка одержує в тім, як людина оцінює можливості й результати діяльності інших. Наприклад, при завищеній самооцінці він прагне їх принизити, при заниженій - підвищити.

Після того як ви «покопалися в собі» й адекватно оцінили себе, спробуйте сформулювати й взяти на озброєння основні життєві цінності. Це ті цінності, заради яких варто жити (а може, навіть і вмерти), цінності, твердженню яких людина присвячує своє життя і які він розглядає як покликання. А. Маслоу назвав їх «буттєвими цінностями», або граничними цінностями, вище яких у людини вже немає нічого. Інакше кажучи, мова йде не про цінності - засобах, а про цінності - цілях, що утворюють вищий сенс життя людини. Відсутність таких основних цінностей робить людини невільному й нестабільному, підданому ситуативному й тимчасовому впливам. Без таких цінностей, як показав В. Франкл, особистість не може розвиватися нормально. У людини виникає стан «екзистенціального вакууму» і нудьги, а його поведінка часто стає девиантною (алкоголізм, злочинність, наркоманія). Все це приводить до виникнення різного роду внутріособистісних конфліктів, неврозів, а часом і суїцидальному поведінку.

Важливий спосіб профілактики внутріособистісних конфліктів - формування стабільного внутрішнього миру й характеру людини. Для цього варто постійно звертатися до свого життєвого досвіду й співвідносити його з досвідом інших і соціальною реальністю. Необхідно якнайчастіше відзначати: що, коли, при яких обставинах й якому образі нам удалося, а в чому ми потерпіли фіаско. Рекомендується також записувати спостереження й висновки й детально їх аналізувати.

Ціль цієї складної й кропіткої роботи - робити висновки на майбутнє, щоб вираження «хотілося, як краще, а вийшло, як завжди» не мало до вас ніякого відношення. Помнете, що повторена помилка переживається

подвійно важче й вимагає подвійної плати. Тим часом за уроки краще платити тільки один раз й учитися треба на помилках інших, а не своїх. У протилежному випадку важко уникнути внутріособистісних конфліктів.

Аналізуючи свій життєвий досвід і роблячи висновки на майбутнє, орієнтуйтеся на успіх. Якщо ви постійно буде супроводжувати почуття страху зазнати невдачі, то взагалі не слід починати ніяка справа. У цьому випадку ви приречені на невдачу й на внутріособистісний конфлікт із самого початку, а точніше, навіть не почавши ще діяльності. Механізм виникнення внутріособистісного конфлікту в людей, що орієнтуються на невдачу, полягає в тім, що вони вибирають або непомірно завищений, або сильно занижений рівень вимог. Для них типові спади активності, відступу. Той, хто ставить перед собою завищені цілі, прирікає себе на постійну боротьбу з невдачами.

Тим часом люди, які орієнтуються на успіх, як правило, керуються реальною оцінкою своїх шансів на досягнення мети й тому ставлять перед собою здійсненні, хоча, може бути, і помірні завдання. Тому аналізуючи свій досвід, варто задуматися над тим, чому вам супроводжував успіх й у чому причина ваших невдач. Це допоможе вам уникнути багатьох внутрішніх конфліктів і головних болів.

Не відмовляйтеся з легким серцем від усього другорядного - «дрібниць», «дріб'язків» і т.д. Іноді це доводиться робити в ім'я більше значимої мети або завдання. Але якщо людина робить так постійно, це приводить до безпринципності, руйнуванню внутрішньої стабільності. В остаточному підсумку це може привести до деградації особистості, втраті образу «Я», своєї цілісності, ідентичності. А звідси недалеко й до внутріособистісних конфліктів. Принципова вимогливість до себе не тільки у великому, але й в «малому» - надійну протизахисту появи внутрішніх терть. Крім того, вона захистить вас від такого пороку, що також приводить до деградації наших почуттів, як підлабузництво.

Людина, не впевнена у своїх силах, у той же час завжди відчуває себе неспокійно. Рано або пізно вона зіткнеться із внутріособистісним конфліктом, тому що непевність породжує сумнів, що сусідить зі страхом. Тому перш ніж узятися за яку-небудь серйозну справу, перевірте, чи властиві вам наступні типові прояви непевності в собі:

1. *страх спробувати* - бездіяльність, небажання домагатися свого зі страху потерпіти поразку, «втратити свою особу»;
2. *метушливість* - страх не погнатися за іншими, занепокоєння, що викликають дискомфорт, тривогу й страх;

3. *заздрість і самоприниження* - постійне порівняння себе з іншими, невдоволення самим собою, самоприниження й приниження інших;

4. *бравада й облудність* - прагнення зробити враження краще, ніж є насправді, «пустити пил в очі»;

5. *конформізм* - пристосовництво, прагнення бути «як всі», «не витикатися», не ризикувати;

6. *звичка застібатися на всі гудзики*. На думку психологів, «людина у футлярі» страшисться виявити які-небудь свої почуття й усього боїться: хвороб, людей, відповідальності. Вона завжди невпевнена у собі, перебуває в дурному настрої. Для неї одяг є захисним панциром, у якому не повинне бути ніякого пролому. Навпроти, людина упевнена у собі, у своїх силах, часом може собі дозволити й не застібатися на всі гудзики.

Якщо вам властиві хоча б деякі з названих якостей, необхідно прийняти міри до того, щоб від них позбутися. При цьому можна скористатися наступними рекомендаціями:

1. *упевнена у собі людина не прагне самоствердитися* за рахунок інших, принижуючи інших. Вона намагається стати краще, ніж вона є сама, а не стати краще інших завжди й у всьому, як це робить невротик.

2. *не піддавайтеся тиску поведінкових стереотипів*, не стримуйте свою активність.

3. *думайте «свою» головою*, хоча, звичайно, не варто зневажати слушними порадами й інших.

4. *знайте, що у вас є багато здатностей і сил*, достатніх для виконання тих завдань, які ви перед собою поставили. Є здатності. про які людина навіть не підозрює, і які виявляються лише в конкретному досвіді життя.

5. *довіряйте більше самому собі*, не руйнуйте своє власне «Я», постійно й у всіх прислухаючись до думки інших.

6. *не забувайте, немає нічого для вас більше гіршого, чим відмовлятися від самого себе*, жити чужим життям, чужими ідеями й змістами. Ви - це Ви, і ніхто інший ніколи вас не замінить. Відкиньте установку «Я такий, який вам потрібний» і керуйтеся принципом «Я такий, який Я є». Уже одне це усвідомлення своєї самоцінності зміцнить вашу впевненість у собі.

Заклик до необхідності бути впевненим у собі не означає, звичайно, що людина не повинен сумніватися ні в чому або не підходити критично до свого минулого досвіду. Це означає те, що якщо, проаналізувавши свої сили, ви прийшли до висновку, що здатні виконати яке-небудь завдання, те сміло беріться до роботи.

*Дотримуйте етичні норми й правила спілкування*

Це допоможе вам уникнути безлічі конфліктів як у відносинах з іншими людьми, так і внутріособистісних. Прагнете до морального самовиховання й самоствердження. Морально зріла людина, що затверджує своїм поведінням високі етичні норми, ніколи не виявиться в ситуації, за якої йому доведеться переживати, випробовувати почуття провини й каяття совісті. Приведемо ряд правил поведінки, які допоможуть вам почувати себе впевнено в будь-яких ситуаціях й уникнути безлічі внутріособистісних конфліктів:

1. *ставтеся до людей так, як ви хотіли б, щоб вони ставилися до вас.* Якщо ви утрудняєтеся, як поводитися в тій або іншій ситуації, поставте себе на місце того, з ким ви спілкуєтеся.
2. *не вимагайте до себе якого-небудь особливого відношення або особливих привілеїв з боку іншого.*
3. *спробуйте досягти чіткого поділу прав і відповідальності у виконанні загальної роботи.*
4. *якщо коло ваших обов'язків перетинається з вашими колегами, це досить небезпечна ситуація.* У тому випадку, коли керуючий не розмежовує ваші обов'язки й відповідальність від інших, спробуйте зробити це самі.
5. *не проявляйте упередженості до людей.* Наскільки можливо відкидайте забобони й плітки в спілкуванні з ними.
6. *називайте своїх співрозмовників по імені й намагайтеся робити це частіше.*
7. *посміхайтесь, будьте дружелюбні й використовуйте все різноманіття прийомів і засобів, щоб показати ваше добре відношення до співрозмовника.* Помятайте - що посієш, то й пожнеш.
8. *не давайте обіцянок, які ви не зможете виконати.* Не перебільшуйте свою значимість і ділові можливості. Якщо вони не виправдаються, вам буде незручно, навіть якщо на це були об'єктивні причини.
9. *не лізьте людині в душу.* На роботі не прийнято запитувати про особисті справи, а тим більше про проблеми.
10. *не намагайтеся здатися краще, розумніше, цікавіше, ніж ви є насправді.* Рано або пізно однаково все впливе назовні й устане на своїй місці.
11. *посилайте імпульси ваших симпатій.* Словом, поглядом, жестом дайте учасникові спілкування зрозуміти, що він вас цікавить. Посміхайтесь, дивіться прямо в очі.
12. *сприймайте іншого завжди як особистість, яку варто поважати саму по собі, а не як засіб для досягнення ваших власних цілей.*

Якщо ви хочете уникнути внутріособистісних конфліктів, викликаних причинами, що кореняться в діловому спілкуванні, то вам належить



пам'ятати про деякі важливі етичні норми й правила. Якщо ви керівник, то можна використати наступні правила й принципи:

1. *ставтеся до свого підлеглого так, як ви хотіли б, щоб до вас ставився ваш керівник.*
2. *прагніть перетворити вашу організацію в згуртований колектив з високими моральними нормами спілкування. Залучайте співробітників до цілей організації. Людина тільки тоді буде почувати себе морально й психологічно комфортно, коли відбудеться її ідентифікація з колективом. Разом з тим, кожний прагне залишитися індивідуальністю й хоче, щоб його поважали таким, яким він є.*
3. *при виникненні проблем і труднощів, пов'язаних з несумлінністю, керівникові варто з'ясувати її причини. Якщо мова йде про неуцтво, то не слід нескінченно докоряти підлеглого його слабостями, недоліками. Подумайте, що ви можете зробити, щоб допомогти йому перебороти їх. При цьому опирайтеся на сильні сторони його особистості.*
4. *якщо співробітник не виконав вашого розпорядження, необхідно дати йому зрозуміти, що вам відомо про це, інакше він може вирішити, що провів вас. Більше того, якщо керівник не зробив підлеглому відповідного зауваження, то він просто не виконує своїх обов'язків і поводить неетично.*
5. *зауваження співробітникові повинне відповідати етичним нормам. Зберіть всю інформацію з даного випадку. Виберете правильну форму спілкування. Спочатку попросите пояснити причину невиконання завдання самого співробітника, можливо, він приведе вам такі факти, які вам невідомі. Робіть ваші зауваження один на один. Необхідно поважати достоїнство й почуття людини.*
6. *критикуйте дії й учинки, а не особистість людини.*
7. *тоді, коли це доречно, використовуйте прийом «бутерброда» - сховайте критикові між двома компліментами. Закінчите розмову на дружній ноті й незабаром знайдіть час поговорити з людиною, щоб показати йому, що ви не тримаєте зла.*
8. *ніколи не радьте підлеглому, як поводитися в особистих справах. Якщо рада допоможе, вас швидше за все не подякують. Якщо не допоможе - на вас ляже вся відповідальність.*
9. *не обростайте мазунчиками. Ставтеся до співробітників як до рівноправних членів і до усіх з однаковими стандартами.*
10. *ніколи не давайте співробітникам можливість помітити, що ви не володієте ситуацією, якщо ви хочете зберегти їхню повагу.*
11. *дотримуйте принципу розподільної справедливості: чим більші заслуги, тим більше повинне бути винагорода.*
12. *заохочуйте свій колектив навіть у тому випадку, якщо успіх досягнуть головним чином завдяки успіхам самого керівника.*
13. *привілеї, які ви робите собі, повинні поширюватися й на інших членів колективу.*

14. *довіряйте співробітникам* і визнайте власні помилки в роботі. Члени колективу однаково так чи інакше довідаються про їх. Але утаювання помилок - прояв слабості й непорядності.

15. *захищайте своїх підлеглих* і будьте їм відданим- Вони відповідають вам тим же.

Якщо ви підлеглий, то можна використати наступні етичні правила й принципи:

1. *ставтеся до свого керівника так, як ви хотіли б, щоб до вас ставилися ваші підлеглі;*

2. *намагайтеся допомагати керівникові* в створенні в колективі доброзичливої моральної атмосфери, зміцненню справедливих відносин, Помятайте, що ваш керівник має потреби в цьому, в першу чергу.

3. *не намагайтеся нав'язувати керівникові свою точку зору або командувати ім.* Висловлюйте ваші пропозиції або зауваження тактовно й чемно. Ви не можете йому прямо щось наказати, але можете сказати: «Як ви поставитеся до того, якби ...?» або « чиНе здається вам, що було б непоганою ідеєю, якщо ...?» і т.д.

4. *якщо в колективі насувається або вже трапилося яке-небудь радісне або, навпроти, неприємна подія, то про цьому необхідно повідомити керівникові.* У випадку неприємностей намагайтеся допомогти полегшити вихід із цієї ситуації, запропонувати своє рішення.

5. *не розмовляйте з начальником категоричним тоном, не говорите завжди тільки «так» або тільки «ні».* Вічно, що підтакує співробітник, набридає й робить враження підлесника. Людина, що завжди говорить «ні», служить постійним подразником.

6. *будьте віддані й надійні, але не будьте підлабузником.* Майте свій характер і принципи. На людину, що не має сталого характеру й твердих принципів, не можна покластися, його вчинки не можна передбачати.

7. *не варто звертатися по допомогу, радою, пропозицією й т.д. «через голову», відразу до керівника вашого керівника, за винятком екстрених випадків.* У противному випадку ваше поводження може бути розцінене як демонстрація неповаги або зневага до думки начальника, або як показник сумніву в його компетентності. У кожному разі ваш безпосередній керівник у цьому випадку губить авторитет і достоїнство.

8. *якщо вас наділили відповідальністю, делікатно підніміть питання й про ваші права.* Помятайте, що відповідальність не може бути реалізована без відповідного ступеня свободи дій.

### *Інші способи попередження внутріособистісних конфліктів*

Крім названих способів попередження внутріособистісних конфліктів сучасна конфліктологія виділяє й інші. От деякі з найбільш значимих.

1. *не прагніть «осягнути неосяжне»*, не беріться за всі дела відразу. Умійте виділити із всіх ваших мотивів і потреб пріоритетні й зосередьтеся на їхньому виконанні в першу чергу.
2. *не збирайте проблем*, Зрештою ситуація досягне того рівня, коли ви вже не зможете впоратися з їхнім рішенням, що приведе до внутріособистісного конфлікту,
3. навчитися панувати собою, контролювати й коректувати своє поведження й почуття. Умійте вчасно «взяти себе в руки» і підкорити собі ситуацію.
4. *зважуйте на реакцію навколишніх на ваше поведження й окремі вчинки*. Придивляйтеся до поведження інших. Помнете, що чим більше ми знаємо про інших, тим більше ми знаємо себе.
5. *намагайтеся бути щирим не тільки стосовно себе, але й до інших*. Неправда може, звичайно, тимчасово допомогти вам вийти зі скрутного стану, але вона не полегшить вашу душу. Рано або пізно все таємне стає явним, 6) Ведіть здоровий спосіб життя. Зміцнюйте свою душу й тіло. Такі необхідні способи й умови попередження внутріособистісних конфліктів. Їхнє дотримання й використання можуть допомогти уникнути багатьох внутрішніх потрясінь, зривів і стресів. Але що робити, якщо внутріособистісний конфлікт все-таки відбувся? У цьому випадку необхідно прийняти міри до його своєчасного дозволу.

### *Способи розв'язання внутріособистісних конфліктів*

Розв'язання (або подолання) внутріособистісного конфлікту - це зняття внутрішнього напруження особистості, подолання протиріч між різними елементами її внутрішньої структури й досягнення стану внутрішньої рівноваги, стабільності й гармонії. Розв'язання конфлікту носить позитивний характер і приводить до розвитку особистості, до її самовдосконалення.

Насамперед слід зазначити, що всякий внутріособистісний конфлікт завжди індивідуальний, носить особистісний характер. Тому його розв'язання залежить від таких факторів особистості, як вік, стать, характер, темперамент, соціальний стан, цінності й ін. Це обумовлює те, що універсальних способів розв'язання внутріособистісних конфліктів, що однаково підходять для всіх людей і ситуацій, не існує. Для встановлення внутрішньої рівноваги дитини буває досить дати йому цукерку; для подолання внутріособистісного конфлікту українського «Номо повус» може бути буде недостатньо й цілій кондитерській фабрики. Способи розв'язання внутрішнього конфлікту, що підходять для чоловіків, можуть бути не завжди

*Типові принципи і способи розв'язання внутріособистісних конфліктів*

Однак, незважаючи на необхідність індивідуального підходу до подолання внутріособистісних конфліктів, можна сформулювати найбільш загальні й типові принципи й способи їхнього розв'язання, які з урахуванням індивідуальної специфіки можуть використати все. Перелічимо найбільш важливі з них. Отже, якщо ви потрапили в ситуацію внутріособистісного конфлікту, то рекомендується почати наступне:

1. *адекватно оцініть ситуацію.* Візьміть її під контроль, спробуйте виявити ті протиріччя, які послужили причиною конфлікту й викликали почуття тривоги, страху або гніву.

2. *усвідомьте екзистенціальний зміст конфлікту.* Проаналізуйте ступінь важливості його для вас. оцініте з погляду місця й ролі у вашому житті його наслідку. Може статися, причину, що викликала конфлікт, відразу ж варто відсунути на задній план у системі ваших цінностей або забути зовсім.

3. *локалізуйте причину конфлікту.* Виявите саму сутність його, відкинувши всі другорядні моменти й супровідні обставини.

4. *виявіть сміливість в аналізі причин внутріособистісного конфлікту.* Умійте подивитися правді в очі, навіть якщо вона вам і не дуже приємна. Відкиньте всі пом'якшувальні обставини й безжалісно розглянете причину вашого занепокоєння.

5. *«випустіть пару».* Дайте вихід гніву, що нагромадився, емоціям або тривозі. Для цього можна використати як фізичні вправи. так і творчі заняття. Сходите в кіно, театр, візьміть улюблену книжку. Вони лікують у внутріособистісні конфлікти. Краще випробувати потрясіння на сцені, екрані, у своїй уяві, чим у житті. Не випадково, до речі, що кримінальна хроніка, за даними соціологічних опитувань, входить до числа найбільш популярних телепередач - велике поширення стресів і фрустрацій вимагає постійної антидепресивної терапії.

6. *удайтесь до розслаблюючого тренінгу.* Сьогодні є багато публікацій по конкретних прийомах і механізмах психологічного тренінгу, виберіть найбільш прийнятні для вас особисто.

7. *змінить умови й / або стиль своєї роботи.* Це варто зробити в тому випадку, якщо внутріособистісний конфлікт виникає постійно через несприятливі умови діяльності.

8. *подумайте над можливістю зниження рівня ваших домагань,* Може бути, ваші здатності й/або можливості не відповідають вашим устремлінням і запитам.

9. *умійте прощати.* Причому не тільки інших, але й себе. Зрештою, всі люди «не без гріха» і ми отут не виключення.

10. *плачьте на здоров'я.* Американський біохімік У. Фрей, що спеціально займався дослідженням сліз, виявив, що в тому випадку, коли вони викликані негативними емоціями, у їхній склад входить

речовина, що діє подібно морфію й володіє заспокійливим властивостям. На його думку, сльози є захисною реакцією на стрес. Плач зі сльозми служить сигналом для головного мозку послабити емоційна напруга. Але крім наукових досліджень майже кожний на власному досвіді знає, що сльози приносять емоційну розрядку й полегшення.

### *Психологічний захист особистості*

Крім названих способів розв'язання внутріособистісних конфліктів сучасна конфліктологія й психологія формують також цілий ряд механізмів психологічного захисту особистості. Вона являє собою спеціальну регулятивну систему стабілізації особистості, спрямовану на усунення або відомість до мінімуму почуття тривоги або страху, що супроводжують внутріособистісний конфлікт. Сутністю й функцією психологічного захисту є запобігання свідомості особистості від негативних переживань. У загальному значенні термін «психологічна заштитий» уживається сьогодні для позначення будь-якого поведження, що усуває психологічний дискомфорт.

Феномен психологічного захисту і її різні прояви задовго до його наукового пояснення були неодноразово описані у філософській (Сократ, Платон, Епікур, Августин Аврелій, Кант, Вл. Соловйов, Бердяєв і багато інших мислителів) і художній літературі. Так, характерний приклад інтелектуалізації як одного з головних механізмів психологічного захисту - поведження Сократа перед смертю, описане Платоном у творі «Федон». Сутність цього механізму психологічного захисту полягає в тому, що людина навіть дуже важливі для себе події розглядає нейтрально, відстороняючись від емоцій, що викликає подив у звичайних людей. Саме цей випадок описаний Платоном, коли перед смертю Сократ думає зовсім не про смерті, не про те, як його поховати й навіть зовсім не про себе, а про інших людей.

*"Ну пора мені мабуть і митися, - говорить Сократ, звертаючись до тих, хто проводить його в останню путь, - я думаю, краще випити отруту після миття й позбавити жінок від зайвих турбот - не треба буде обмивати мертве тіло"*<sup>1</sup>.

Яскравий приклад психологічного захисту й у міркуванні Епікура про життя й смерть: *"Смерть, що представляється людині як найжахливіше зло, не має до нас ніякого відношення: коли ми є, то смерті ще ні, а коли смерть настає, то нас уже немає"*<sup>2</sup>.

Не менш яскраві приклади різних механізмів психологічного захисту можна знайти й у художній літературі (Пруст, Флобер, Цвейг, Пушкін, Гоголь, Достоевський, Толстой і багато хто інші). Цінність цих прикладів полягає в тому, що літературні герої зображуються як цілісні особистості й у реальному житті. Тому тут різні прийоми психологічного захисту показані у взаємозв'язку між собою, а не окремо друг від друга, як у науковому дослідженні.

Наприклад, у Скупого лицаря любов до ближніх і теплі відносини із друзями замінила рабська любов до золота, у якому він бачив всемогутнього

пана і якому служив як «алжирський раб, як пес ланцюговий». Тут сполучається відразу кілька механізмів захисту: компенсація, заміщення й своєрідна сублімація, які й приводять героя до стану внутрішнього спокою й навіть блаженства, коли він у черговий раз схиляється над скринєю із золотом.

Подібні механізми психологічної захисту ми виявляємо й в іншого знаменитого літературного героя - Акакия Акакиєвича. Його життя роздвоюється й приймає перетворену форму настільки, що її мета й засоби міняються місцями. З одного боку, реальне життя, служба в департаменті, де всі його «кривдили», «надсмехались і навіть зовсім не зауважували». Ця суспільна сторона життя для нашого героя проходила непомітно, заурядно й була незначна по своєму змісті.

1 Платон. Собр. соч. В 4 т. Т. 2. - М.: Думка, 1993. - С.76.  
2 Диоген Лаэртский. Про життя, навчання й виречення знаменитих філософів.- М.: Думка, 1986.- С. 403.

Зате інша сторона життя, пов'язана з переписуванням паперів - цієї для іншої людини рутинною канцелярською роботою, для Акакия Акакиєвича є щирим життям. Вона наповнена глибоким змістом і всіма її атрибутами: любов'ю, насолодою, емоціями й страстями. У ній були навіть свої «фаворити» у якості яких виступали деякі букви, «до яких якщо він добирався, то був сам не свій, і підсміювався, і підморгував, і допомагав губами».

#### *Механізми психологічної захисту особистості*

Науковий аналіз психологічного захисту особистості почався наприкінці ХІХ в. з робіт З. Фрейда, що пояснив цей феномен, виходячи із пріоритету несвідомого інстинктивного початку (головним чином сексуального), що піддається різним перетворенням (витисненню, сублімації й іншим) у результаті його зіткнення зі свідомим «Я» (внутрішньою «цензурою»).

Современная наука виділяє цілий ряд механізмів психологічної захисту особистості<sup>1</sup>. Серед них основними є наступні.

1. *витиснення* - процес, у результаті якого не прийнятні для особистості думки, спогади, переживання «виганяють» зі свідомості й переводяться в сферу несвідомого, подібно тому, як недисциплінований студент, що заважає читати лекцію, може бути «витиснутий» з аудиторії за двері.

2. *сублімація* - перетворення інстинктивних форм психіки (енергії або агресії) у більше прийнятні для індивіда й суспільства форми. У більшє широкому плані під сублімацією розуміється перемикання активності індивіда на більшє високий рівень. Такими формами можуть виступати різні види творчої діяльності й різноманітні захоплення.

3. *регресія* (від лат. *regressio* - рух назад) - повернення індивіда до ранніх дитячих форм поведінки, перехід на попередні рівні психічного розвитку. Регресія припускає відхід від реальності й повернення до тієї стадії розвитку особистості, у якій переживалося почуття задоволення. Коли в стані внутріособистісного конфлікту люди «дитиніють», це глибоко функціональне поведінка. Людина, що перебуває в скрутній ситуації, часто бере в рот що потрапило - палець, ручку, дужку окулярів. Значення й зміст цих дій і жестів - повернення в комфортну безхмарну ситуацію дитинства, коли дитина ссала груди матері.

4. *раціоналізація* - приховання від самого себе щирих, але не прийнятних мотивів дій і думок. При цьому відбувається пошук правдоподібних причин для виправдання вчинків, викликаних неприйнятними почуттями й мотивами, для того щоб забезпечити собі внутрішній комфорт і позбутися від внутріособистісного конфлікту. Раціоналізація пов'язана з поясненням своїх учинків необхідністю твердження почуття власного достоїнства й самоповаги.

5. *проекція* - усвідомлене або несвідоме перенесення власних властивостей, почуттів і станів, не прийнятних для особистості, на зовнішні об'єкти. Тим самим людина перекладає «провину» на зовнішній об'єкт, що є джерелом труднощів, приписує йому негативні якості й разом з тим знімає її із себе. Тут ми маємо прийом, що добре проглядається у вираженні «сам ти дурень».

6. *заміщення* - має дві форми прояву:  
1) *заміщення об'єкта* ~ перенесення негативних почуттів і дій з одного об'єкта, що їх викликав, на інший об'єкт, що не має до них відносини. Це відбувається, коли особистість не може висловити свої думки, виявити почуття або зробити певні дії стосовно прямого винуватця його образи, страху або гніву по соціальних або фізичних причинах. Наприклад, якщо немає можливості образити начальника, яким ви чимсь незадоволені, можна штовхнути його опудало або ляснути дверима;

2) *заміщення почуття* - ця форма характеризується тим, що об'єкт, що викликав невдоволення індивіда, залишається колишнім, а почуття стосовно нього міняється на протилежне. Доцент, що поставив студентові «незадовільно» на іспиті, може з дотепного ментально перетворитися в «тупого». Приклад заміщення почуття описаний у байці І. А. Крилова «Лисиця й виноград». Не зумівши добратися до звабних кистей винограду, лисиця заспокоює себе тим, що «На погляд^-те він гарний, // Так зелений - ягідки немає зрілої: // Негайно оскому наб'єш».

7. *інтелектуалізація* - спосіб аналізу вартих перед людиною проблем, для якого характерна абсолютизація ролі розумового компонента при повнім ігноруванні почуттєвих елементів аналізу. При використанні даного захисного механізму навіть дуже важливі для

особистості події розглядаються нейтрально, без участі емоцій, що викликає подив у звичайних людей. Наприклад, при інтелектуалізації людин, безнадійно хворий раком або опромінений, може безтурботно підраховувати, скільки Днів йому залишилося жити або займатися математичними розрахунками. Приклад саме цього психологічного механізму був наведений у випадку із Сократом.

8. *ідентифікація* - процес ототожнення суб'єкта з іншою особою або групою, за допомогою якого він засвоює зразки поведінки «значимих інших», формує свою свідомість і приймає ту або іншу роль. Як захисний механізм ідентифікація допомагає впоратися із занепокоєнням і почуттям незахищеності, забезпечує взаємний зв'язок між членами групи й формує почуття впевненості в собі.

9. *відокремлення* - відмова від необхідності думати про можливі негативні наслідки майбутніх подій і дій. Виражається звичайно словами «будь що буде», «либонь пронесе» і т.д.

10. *уява (фантазія)* - створення програми поведінки, коли проблемна ситуація, що породжує внутріособистісний конфлікт, невизначена. Уява складається в створенні образів або способу поведінки, які заміняють реальну діяльність. Часта уява пов'язана зі створенням образу бажаного майбутнього, у яке особистість, що перебуває в стані внутріособистісного конфлікту, бажає втекти.

Такі основні механізми психологічного захисту від внутріособистісного конфлікту. До цього варто додати, що сама по собі вона може бути як успішною, так і неуспішною. У першому випадку припиняються імпульси й дії тих факторів, які викликали конфлікт, зникає стан тривоги, страху, неврозу. При неуспішному психологічному захисті нічого подібного не відбувається. Так, у вищезгаданих Скупого лицаря й Акакія Акакієвича якщо й були колись внутрішні занепокоєння й тривога із приводу їх реальної життєвої дискомфорності, те вони були успішно переборені. А от самосвідомість багатьох героїв Ф.М. Достоевського продовжує жити своєю незаспокоєністю й характеризується нерозв'язаністю внутрішніх проблем. І в цьому суть драматизму їхнього існування.

2. *Міжособистісний конфлікт*  
Під міжособистісним конфліктом розуміють відкрите зіткнення взаємодіючих суб'єктів на основі виниклих протиріч, що виступають у вигляді протилежних цілей, не сумісних у якійсь конкретній ситуації. Міжособистісний конфлікт проявляється у взаємодії між двома й більше особами. У міжособистісних конфліктах суб'єкти протистоять один одному й з'ясовують свої відносини безпосередньо, віч-на-віч. Це один з найпоширеніших типів конфліктів. Вони можуть відбуватися як між товаришами по службі, так і між найближчими людьми.

*Особливості міжособистісного конфлікту*

У міжособистісному конфлікті кожна сторона прагне обстояти свою



думку, довести інший її неправоту, люди прибігають до взаємних обвинувачень, нападкам один на одного, словесним образам і приниженням і т.п. Таке поводження викликає в суб'єктів конфлікту гострі негативні емоційні переживання, які загострюють взаємодію учасників і провокують їх на екстремальні вчинки. В умовах конфлікту стає важко управляти своїми емоціями. Багато хто його учасники після дозволу конфлікту ще довго випробовують негативне самопочуття.

Міжособистісний конфлікт виявляє відсутність згоди в сформованій системі взаємодії між людьми. У них з'являються протилежні думки, інтереси, точки зору, погляди на ті самі проблеми, які на відповідному етапі взаємин порушують нормальна взаємодія, коли одна зі сторін починає цілеспрямовано діяти на шкоду іншій, а та, у свою чергу, усвідомлює, що ці дії ущемляють її інтереси, і вживає відповідні дії. Така ситуація найчастіше приводить до конфлікту як засобу її дозволу. Повний дозвіл конфлікту буде здійснено в тому випадку, коли протидіючі сторони разом цілком усвідомлено усунуть причини, що породили його. Якщо ж конфлікт розв'яжеться перемогою однієї зі сторін, то такий стан виявиться тимчасовим і конфлікт обов'язково в якійсь формі заявить про себе при сприятливих обставинах.

Будь-яке врегулювання конфлікту або його попередження спрямовані на збереження існуючої системи міжособистісної взаємодії. Однак джерелом конфлікту можуть виявитися такі причини, які ведуть до руйнування сформованої системи взаємодії. У зв'язку із цим виділяють різні функції конфлікту: конструктивні й деструктивні.

*Функції міжособистісного конфлікту*

До конструктивних функцій відносять:

1. *пізнавальну* (поява конфлікту виступає як симптом неблагополучних відносин і прояву виниклих протиріч);
2. *функцію розвитку* (конфлікт є важливим джерелом розвитку його учасників й удосконалювання процесу взаємодії);
3. *інструментальну* (конфлікт виступає як інструмент дозволу протиріч);
4. *перебудовану* (конфлікт знімає фактори, що підточують існуючі міжособистісні взаємодії, сприяє розвитку взаєморозуміння між учасниками).

*Деструктивні функції конфлікту пов'язані з*

1. *руйнуванням* існуючої спільної діяльності;
2. *погіршенням* або розвалом відносин;
3. *негативним* самопочуттям учасників;
4. *низькою ефективністю* подальшої взаємодії й ін.

Ця сторона конфлікту викликає в людей негативне відношення до них і вони намагаються їх уникати.

### *Структура й елементи міжособистісного конфлікту*

При системному вивченні конфліктів у них виділяють структуру й елементи. Елементами в міжособистісному конфлікті є: суб'єкти конфлікту, їхні особистісні характеристики, мети й мотиви, прихильники, причина конфлікту. Структура конфлікту - це взаємозв'язку між його елементами. Конфлікт завжди перебуває в розвитку, тому його елементи й структура постійно змінюються.

### *Динаміка міжособистісних конфліктів*

По цьому питанню в літературі є самий широкий діапазон подань А. Я. Анцупов й А. И. Шипилов у підручнику «Конфликтология» дають детально розроблену таблицю основних періодів й етапів динаміки конфлікту<sup>1</sup>. Залежно від ступеня напруженості відносин вони виділяють що диференціює й інтегрує частини конфлікту.

Сам конфлікт складається із трьох періодів:

1. *предконфликт* (виникнення об'єктивної проблемної ситуації, усвідомлення об'єктивної проблемної ситуації, спроби вирішити проблему неконфліктними способами, предконфликтная ситуація);
2. *конфлікт* (інцидент, ескалація, збалансоване протидія, завершення конфлікту);
3. *післяконфліктна ситуація* (часткова нормалізація відносин, повна нормалізація відносин).

Доктор психології Даніель Дена, один з піонерів в області дозволу конфліктів, у своєму чотирехшаговом методі поліпшення взаємин виділяє всього три рівні розвитку конфлікту:<sup>2</sup>

1. 1-й рівень: *сутички* (дрібні неприємності, що не представляють погрози для взаємин);
2. 2-й рівень: *зіткнення* (переростання сутичок у зіткнення - розширення кола причин, що викликають сварки, зменшення бажання взаємодіяти з іншим і зменшення віри в його добрі наміри до нас);
3. 3-й рівень: *криза* (переростання зіткнень у кризу - остаточне рішення про розрив відносин, які носять нездоровий характер, тут емоційна нестійкість учасників доходить настільки, що з'являються побоювання фізичного насильства).

Кожний із цих авторів по-своєму визначає тактику й стратегію дозволу конфліктів й їхнього попередження. У кожному разі для виникнення міжособистісного конфлікту необхідна наявність протиріч (об'єктивних або мнених). Протиріччя, що виникли через розбіжність у поглядах, оцінках людей по всіляких явищах, ведуть до

ситуації суперечки. Якщо вона являє загрозу одному з учасників, то виникає конфліктна ситуація.

1 Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. - М.: ЮНИТИ, 1999. - С. 264.

2 Дэна Д. Подолання розбіжностей. - Спб.: ЛЕНАТО, 1994, - С. 30 - 35.

Конфліктна ситуація характеризується наявністю в сторін протилежних цілей і прагнень по оволодінню одним об'єктом. Наприклад, питання лідерства в навчальній групі між учнями. Для виникнення конфлікту необхідний привід, що активізує дію однієї зі сторін. Як привід можуть виступати будь-які обставини, навіть дії третьої сторони. У наведеному прикладі приводом може послужити негативна думка про одного із претендентів у лідери будь-якого учня.

У конфліктній ситуації виявляються суб'єкти й об'єкт конфлікту. До *суб'єктів міжособистісного конфлікту* відносять тих учасників, які відстоюють свої власні інтереси, прагнуть до досягнення своєї мети. Вони завжди виступають від своєї особи. *Об'єктом міжособистісного конфлікту* вважають те, на що претендують його учасники. Це та мета, до досягнення якої прагне кожний із протидіючих суб'єктів. Наприклад, чоловік або дружина претендують на одноособове розпорядження сімейним бюджетом. У такому випадку об'єктом розбіжностей може стати сімейний бюджет, якщо протидіюча сторона порахує свої права защемленими. *Предметом конфлікту в такій ситуації* служать *протиріччя*, у яких проявляються протилежні інтереси чоловіка й дружини. У наведеному випадку предметом буде виступати прагнення чоловіка й жінки до оволодіння правом розпоряджатися сімейним бюджетом, тобто проблема оволодіння об'єктом, ті претензії, які суб'єкти пред'являють один одному.

Усякий міжособистісний конфлікт зрештою має свій дозвіл. Форми їхнього дозволу залежать від стилю поведінки суб'єктів у процесі розвитку конфлікту. Цю частину конфлікту називають емоційною стороною й вважають її найбільш важливою.

*Стили поведінки в міжособистісному конфлікті*

Дослідники виділяють наступні стилі поведінки в міжособистісному конфлікті: *протидія, відхилення, пристосування, компроміс, співробітництво, асертивність*.

*Протидія* - характерно наполегливе, безкомпромісне, що відкидає співробітництво відстоювання своїх інтересів, для чого використовуються всі доступні засоби.

*Відхилення* - пов'язане зі спробою піти від конфлікту, не надавати йому великої цінності, можливо через недолік умов для його дозволу.

*Пристосування* - припускає готовність суб'єкта поступитися своїми інтересами з метою збереження взаємин, які ставляться вище предмета й об'єкта розбіжностей.

*Компроміс* - вимагає поступок по обидва боки до того ступеня, коли шляхом взаємних поступок перебуває прийнятне рішення для конфронтуючих сторін.

*Співробітництво* - припускає спільний виступ сторін для рішення проблеми. При такому поводженні вважаються правомірними різні погляди на проблему. Ця позиція дає можливість зрозуміти причини розбіжностей і знайти вихід із кризи, прийнятний для конфронтуючих сторін без обмеження інтересів кожної з них.

*Асертивне поводження* (від англ. assert - затверджувати, відстоювати). Таке поводження припускає здатність людини відстоювати свої інтереси й домагатися своїх цілей, не ущемляючи інтересів інших людей. Воно спрямовано на те, щоб реалізація власних інтересів була умовою реалізації інтересів взаємодіючих суб'єктів. Асертивність - це уважне ставлення як до себе, так і до партнера. Асертивне поводження перешкоджає виникненню конфліктів, а в конфліктній ситуації допомагає знайти вірний вихід з її. При цьому найбільша ефективність досягається при взаємодії одного асертивного чоловіка з іншою такою же людиною<sup>1</sup>.

Всі названі стилі поводження можуть бути як спонтанними, так і свідомо використовуваними для досягнення бажаних результатів при дозволі міжособистісних конфліктів.

#### *Типи*

*людей*

На поводження людей у виникненні міжособистісних конфліктів й у їхньому дозволі значний вплив роблять розходження в типах людей, що необхідно враховувати при спробах попередження конфліктів й їхнього розв'язання. О. Крегер і Дж. Тьюсон вважають, що різні переваги характерів людей лежать в основі їхньої взаємодії й без їхнього обліку неможливо дозволити жодного конфлікту, «*Ми вважаємо, що будь-яка модель дозволу конфліктів, не враховуючі міжособистісні розходження, приречена на провал*»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Андриенко Е. В. Соціальна психологія. - М.: ACADEMIA, 2000. - С. 223 - 224.

<sup>2</sup> Крегер О., Тьюсон Дж. М. Типи людей і бізнес. - М.: Персей, Віче, Аст. 1995. - С. 200.

*Темперамент* дається людині з його народженням і визначає швидкість, темп, інтенсивність і ритм психічних процесів і станів людини. Класифікація типів темпераментів, здійснена Гіппократом ще в V в. до н.е., не перетерпіла

істотних змін до наших днів. Вона лише збагатилася завдяки навчанню І. П. Павлова про властивості нервової системи й типи вищої нервової діяльності. Тому до *сангвініків* іноді додають - сильний, урівноважений, рухливий; до *флегматиків* - сильний, урівноважений, інертний; до *холериків* - сильний, неурівноважений; до *меланхоліків* - слабкій.

Поводження *сангвініків* характеризується рухливістю, схильністю до зміни вражень, чуйності, товариськості; поведінка *флегматиків* - повільністю, стійкістю, замкнутістю, слабким зовнішнім вираженням емоцій, логічністю в судженнях; поведінка *холериків* - відкритістю, різкими змінами настрою, нестійкістю, бурхливими реакціями; *меланхоліків* - нестійкістю, легкої ранимостью, нетовариськістю, глибокими емоційними переживаннями.

*Темперамент* впливає на поведінку людини в міжособистісних конфліктах. Наприклад, холерика легко втягнути в конфліктну ситуацію, а флегматика, навпаки, важко вивести із себе.

*Типологія рис характеру людини* (дисципліна, що займається вивченням типів характерів й їхнім впливом на спільне спілкування) розроблена вперше К. Г. Юнгом у його роботі «Психологічні типи». Пізніше її досліджували Катарина Бриггс й Ізабель Бриггс-Майерс, що опублікували «*Індикатор типів Майерс - Бриггс*» (*MBTI*), за допомогою якого будь-який що цікавиться може визначити переваги свого характеру. Ця типологія виділяє чотири пари протилежних переваг:

1. Екстраверти - Інтроверти
2. Сенсорні - Інтуїтивисти
3. Розумові - Що Почувають
4. Вирішальні - Сприймаючі

Кожному типу характеру відповідають чотири з наведених переваг. Таким чином, усього виходить шістнадцять типів характерів. Характер формується за рахунок асиметрії лівої й правої півкуль головного мозку до семи років і не змінюється радикально протягом всього життя. Права півкуля формує емоції й підсвідому діяльність, ліве - логічну й розумову діяльність. Тому екстраверти ніколи не стають інтровертами, і навпаки. Так само, як лівші ніколи не стають правшами, хоча можуть навчитися більш ефективно діяти іншою рукою. Тільки завдяки неймовірним зусиллям можна перебороти «свою природу», але тільки в поведінці.

Проблема впливу типів характерів на виникнення міжособистісних конфліктів й їхній дозвіл полягає в тому, що люди із протилежними перевагами своїх типів характерів можуть виявитися в ситуації спільного рішення одного завдання, і їхня спільна взаємодія може виявитися під погрозою. Наприклад, екстраверта й інтроверта відрізняє друг від друга їхнє відношення до зовнішнього миру. Екстраверти черпають свою енергію із зовнішнього миру. А інтроверти знаходять цю енергію усередині себе. Вони фіксують інтереси на явищах власного внутрішнього миру, якому надають

найвищу цінність. Міжособистісні конфлікти між екстравертами й інтровертами можуть виникати через розходження відносин у рішенні завдань. Екстраверт динамічний, він постійно говорить, воліє обговорювати всі вголос. Інтроверт же повинен усе обміркувати, перш ніж висловитися. Екстраверт легко переходить до нового повороту під час обговорення проблеми й знову починає відкрито неї обговорювати. Для інтроверта всякий поворот обговорення ставить його в скрутний стан, йому необхідний час для осмислення. При спільному рішенні проблеми екстраверт буде постійно говорити, а інтроверт мовчати. Це мовчання екстраверт може приймати за згоду й нав'язувати своє рішення, з яким може бути в принципі не згодний інтроверт, він просто не одержав можливості висловитися. Така ситуація чревата конфліктом. Більше того, що домінує поведінка екстраверта при спільній взаємодії з інтровертом може послужити причиною хвороби останнього.

Екстраверти, як й інтроверти, можуть збирати інформацію протилежними шляхами - сенсорним або інтуїтивним. Люди сенсорного типу збирають інформацію, опираючись на свої почуття, їм необхідно все побачити, поторкати, почути, понюхати. Для них важливіше деталі й факти й найменше те, що вони значать. Люди інтуїтивних переваг, одержавши інформацію за допомогою органів почуттів, інтуїтивно шукають їхнє опосередковане значення й взаємозв'язки між явищами й усередині них. Інтуїтивисти до всього підходять глобально. Будь-яка зустріч людини сенсорних переваг з інтуїтивним може обернутися конфліктом. Наприклад, зустрічаються два приятелі й між ними відбувається наступна розмова:

- *Сенсорний:* Скільки коштують твої нові туфлі?
- *Інтуїтивний:* Дорого.
- *Сенсорний:* Я запитав, скільки коштують твої туфлі?
- *Інтуїтивний:* Скажені гроші.
- *Сенсорний (дратуючись):* Я тебе запитую, скільки конкретно коштують твої туфлі?
- *Інтуїтивний (також втрачаючи терпіння):* Твоєї місячної зарплати не вистачить.
- *Сенсорний (розлютившись):* Я дочекаюся від тебе конкретної відповіді на конкретне питання?
- *Інтуїтивний (уважаючи, що він дав вичерпну відповідь):* А чому ти так вередуєш?

Подальша розмова навряд чи буде мати продовження. Сенсорному типу потрібна детальна інформація, а інтуїтивний її просто не сприймає. Він знайде масу відповідей приблизних, не замислюючись, які його цілком би влаштували. Так може виникнути конфліктна ситуація між близькими людьми.

Люди на основі отриманої інформації можуть по-різному приймати рішення. Людина розумового типу при прийнятті рішень орієнтується на поставлену мету, його увага концентрується на рішенні завдання. Людина

типу, що почуває, орієнтується на те, як його рішення буде сприйнято іншими людьми, яких воно стосується. Тому він не квапиться із прийняттям рішень. Якщо обидва типи змушені приймати рішення разом, то можуть бути зіткнення. Але, якщо кожний розуміє переваги іншого, то при взаємодії вони можуть доповнювати один одного. Що почувають будуть стримувати розумових від прийняття скоропалительних рішень, а ті у свою чергу не дадуть відкласти рішення на невизначений строк.

По відношенню людей до життя в цій класифікації їх ділять на вирішальним і сприймаючим. Вирішальні всі планують, рішення приймають без напруги, вони завжди що-небудь роблять. Сприймаючі воліють накопичувати інформацію (все може змінитися), вони не квапляться приймати рішення. При постійній спільній взаємодії між цими двома типами можуть виникати конфліктні ситуації тоді, коли вони не розуміють переваг своїх характерів і характерів противної сторони.

Типологія переконливо показує, що характери в людей різні, принаймні існує 16 типів характерів. Благополучна, безконфліктна взаємодія людей буде мати більшу ймовірність, коли вони будуть шанобливо ставитися до думки інших. А різні погляди на те саме явище цілком природні, Непорозуміння через розбіжність типів характерів починаються тоді, коли безкомпромісно відстоюються тільки свої власні переваги. Чим краще люди будуть знати риси, у першу чергу, свого характеру, тим плодотворніше буде їхня взаємодія з іншими людьми. У них буде виникати менше претензій до інших людей. Таке поведіння є самим благополучним середовищем для безконфліктного спілкування.

Зневажаючи на те, що темперамент і характер значно впливають на мотивацію поведінки людей у виникненні й дозволі конфліктів, реакція їх на зовнішні стимули має більше складну природу. Остаточне рішення на дію приймає особистість. Рівень особистісного розвитку - ще один важливий фактор, що впливає на виникнення міжособистісного конфлікту.

Личність розвивається й удосконалюється в процесі її соціалізації, активного засвоєння й відтворення соціального досвіду. Людині доводиться коректувати свої дії відповідно до загальноприйнятих норм і правилами поведінки навколишніх. Для цього прояву свого темпераменту й характеру доводиться тримати під постійним контролем. Коли особистість справляється із цим завданням, у неї менше терть із навколишніми. Проблеми виникають тоді, коли поведінка людини визначають тільки темперамент і риси характеру, а особистість не бере участь у цьому процесі, або не в змоззі «подолати із собою».

Одна з авторитетних наукових концепцій особистості - «Я-концепція», розроблена К. Роджерсом. «Я-концепція» представляє усвідомлену, неповторну систему подань кожної людини про самого себе. Вона формується в процесі самопізнання, через самоспостереження й самоаналіз своїх учинків, переживань, думок, станів. У цьому процесі відбувається визначення самого себе, пошуки свого місця в навколишньому світі. «Я-концепція» - це подання про те, як би людина діяла стосовно самого себе. Вона виступає як те, що він

значить для самого себе. «Я-концепція» - це внутрішній мир людини, доступний тільки йому. Вона - це подання не тільки про те, які ми є, але й про те, якими ми себе думаємо, якими хотіли б бути. «Я-концепція» містить у собі власний ідеал, до якого прагне її носій. Те, як людина себе оцінює, виступає як рівень власного достоїнства. Цей процес створення «Я-концепції» відбувається протягом всього життя - від адаптації в суспільстві замолоду, до передачі життєвого досвіду в дозрілих літах.

Необхідність розуміння «Я-концепції» полягає в тому, що при міжособистісній взаємодії люди не завжди надходять адекватно сформованої ситуації, мотивація їхнього поведіння залежить від того, як вони бачать себе самі. Психологи знаходять, що самооцінка людини, виражена в «Я-концепції», може бути адекватною, завищеною й заниженою. Від цих самооцінок залежить і рівень домагань кожної людини на власне визнання - адекватний, завищений і занижений.

При адекватній самооцінці й адекватних домаганнях у людей більше удач і менше конфліктних ситуацій при взаємодії з іншими людьми. При завищеній самооцінці в людини, що навмисно підкреслює свою перевагу над іншими, як правило, постійні проблеми з навколишніми. Ніхто не може упокоритися зі зневажливим відношенням до себе, реакція на таке поведіння завжди негативна. Люди із завищеною самооцінкою потенційно конфліктні, особливо в ситуаціях різного роду заохочень і винагород. У людей із заниженою самооцінкою й заниженими домаганнями багато невдач, а, отже, і переживань невдач. Поведіння людини із заниженими домаганнями формує в нього «комплекс неповноцінності», несамостійності, залежності від інших.

Е. Шостром у своїй концепції ділить всіх людей на *маніпуляторів* й *актуалізаторів*.

*Маніпулятори* - це люди, що не довіряють нікому, у тому числі, і собі. Учинки їх пронизують неправду (фальшивість, шахрайство), неусвідомленість (апатія, нудьга), контроль (замкнутість, намеренність) і цинізм (безвір'я). Маніпулятори завжди потенційно конфліктні. Протилежність маніпуляторам становлять *актуалізатори*. Їх характеризують чесність (прозорість, щирість, автентичність), усвідомленість (відгук, життєнаповненість, інтерес), воля (спонтанність, відкритість), довіра (віра, переконання). Вони глибоко вірять в інших й у себе. В актуалізаторів менше проблем з навколишніми, з ними легше врегулювати виниклі конфлікти.

Д. Роттер ділить всіх людей на екстерналів й інтерналів. Екстернали думають, що все, що з ними відбувається, є результатом дії зовнішніх сил, обставин, случаючи, інших людей і т.п. У своїх невдачах вони схильні обвинувачувати інших, що чревато конфліктними ситуаціями при взаємодії з людьми. Інтернали вважають, що все происходящее з ними є результатом власних зусиль. У всіх власних невдачах обвинувачують тільки себе. Їм властиві активна життєва позиція, незалежність, відповідальність за свої вчинки, міжособистісні конфлікти для них неприйнятні.

К. Леонгард розробив типологію акцентуированих особистостей. Він



показав, що людям з перебільшеним розвитком якихось рис характеру властиве поведіння, що відрізняється від норми, але ще не перетворилося в патологію. Деякі з акцентуацій є досить сприятливим ґрунтом для виникнення конфліктних ситуацій. Наприклад, истероидная (демонстративна) акцентуація - це прагнення залучити до себе увага за всяку ціну (сльози, непритомності, скандали, хвороби, хвастощі, схильність до облудності й фантазування, відсутність каяттів совісті, схильність до незвичайних захоплень).

У літературі представлені типології особистості Е. Кречмера, У. Шелдона, Б. С. Братуся, Р. Мэй й ін. Кожна з них розширює уявлення про складності структури особистості, її психічних компонентах. Усе типології помічають ту мотиваційну домінанту поведінки людини, що сформувалася в нього й стала визначальною, і характеризує його як індивідуальність й особистість.

Поглиблене подання про прояви темпераменту, типу характеру, особливостей особистості дає реальну можливість для запобігання й профілактики міжособистісних конфліктів, для їхнього конструктивного дозволу, а також для створення атмосфери сприятливої взаємодії.

У міжособистісних зіткненнях люди виражають свої претензії друг до друга в основному словами, у вербальній формі. Тому важливу роль тут грає те, як слова вимовляються - у доброзичливій або в агресивній формі. Давно відомо - слово лікує, але слово й калічить. Необхідно дуже дбайливе відношення друг до друга в будь-якій ситуації, безконфліктна взаємодія формує в людей позитивні емоції.

Універсальним засобом дозволу конфліктів є переговори. Ними закінчуються не тільки міжособистісні конфлікти, але навіть міжнародні війни. Для переговорів повинні дозріти умови. Перше, що необхідно зробити на цьому шляху у випадку виникнення конфліктної ситуації, не відповідати на образи образою, не дати втягти себе в конфлікт. Дайте можливість виговоритися провокуючій стороні. У випадку, якщо ви вже втяглися в конфлікт, необхідно знайти в собі сили й вийти з нього в односторонньому порядку. Однак залишати недозволеної проблему не треба, необхідно знайти причину конфлікту й інші його елементи, оцінити свої можливості для рішення проблеми. Після появи сприятливих умов можна шукати шляхи до переговорів, які варто вести на рівних, не ущемляючи інтересів один одного. До щасливого кінця в дозволі міжособистісного конфлікту може вести тільки поведінка, спрямована на компроміс і співробітництво.

Міжособистісні конфлікти виникають у найрізноманітніших сферах взаємодії людей. У цій главі будуть розглянуті конфлікти в родині й у педагогічному процесі.

### *Міжособистісні конфлікти в родині*

Родина - унікальний інститут взаємодії людей. Унікальність ця полягає в тому, що цей найтісніший союз декількох людей (чоловік і дружина, потім діти, з ними можуть спільно проживати й батьки чоловіка або дружини) зв'язують моральні зобов'язання. У цьому союзі люди прагнуть провести

якнайбільше часу в спільній взаємодії, доставляти в процесі взаємодії радість і задоволення один одному.

*Періоди розвитку у родини і її функції*

Однак родина постійно перебуває в процесі розвитку, у результаті цього виникають непередбачені ситуації й членам родини доводиться реагувати на всі зміни. І на їхнє поведіння в різних ситуаціях впливають темперамент, характер й особистість. Не дивно, що в кожній родині між її членами з неминучістю виникають різного роду зіткнення. У житті кожної родини, що існує тривалий час, є періоди, коли в ній відбуваються важливі зміни, здатні викликати конфліктні ситуації. Назвемо основні з них.

*Первісний період* - відбувається адаптація чоловіка й жінки друг до друга. По статистиці протягом першого року спільного життя руйнуються до 30% шлюбів.

*Другий період* - поява дітей, яким необхідно приділяти багато уваги, різко обмежує можливості чоловіка й жінки в професійному рості, у задоволенні колишніх захоплень, накопичується втома, можуть проявлятися протилежні подання з питань виховання й професійної орієнтації дітей. Така обстановка може провокувати міжособистісні конфлікти.

*Третій період* - поява нових членів родини у взаємодії - наречених, зятів, онуків, батьків іншої сторони. Наступаючу дійшли вік і старість також створюють свої проблеми.

Кожний із цих періодів характеризується своїми специфічними конфліктними ситуаціями й конфліктами. На виникнення міжособистісних конфліктів у родині на будь-якому відрізку її розвитку можуть впливати різні зовнішні фактори. Насамперед, це зміни, що відбуваються в суспільстві, наприклад, зміна моральних і культурних критеріїв, твердження культу наживи й орієнтація на задоволення почуттєвих потреб (на противагу інтелектуальних, потребуючих величезних витрат часу й внутрішньої енергії), відсутність соціальної захищеності родини й ін.

*Соціологія виділяє кілька найважливіших функцій родини:*

1. *репродуктивну* (відтворення нових членів),
2. *виховну* (виховання нового покоління),
3. *господарсько-економічну* (формування й витрата сімейного бюджету),
4. *рекреаційну* (проблема дозвілля й психічного розвантаження).

Кожна родина може якусь із функцій уважати найбільш важливою. Протиріччя можуть виникнути тоді, коли в чоловіка й дружини розходяться думки по проблемі - якої з функцій віддати перевагу і як її виконувати. Наприклад, дружина бажає мати багато дітей, а чоловік не більше одного, посилаючись на недолік часу на виховання, бажання «пожити самим» й ін.

У перший період, період притирання чоловіка й жінки, найбільш типовими причинами конфліктів є:

1. *міжособистісна несумісність;*
2. *претензії на лідерство;*
3. *претензії на перевагу;*
4. *поділ домашніх справ;*
5. *претензії на керування бюджетом;*
6. *проходження радам родичів і друзів;*
7. *інтимно-особиста адаптація.*

*Міжособистісна сумісність* має на увазі взаємоприйняття один одного, що ґрунтується на подібності ціннісних орієнтації, соціальних установок, інтересів, мотивів, потреб, характерів, темпераментів, рівня розвитку особистостей. Міжособистісна несумісність дає про себе знати в тому випадку, коли по цих індивідуально-психологічних характеристиках у кожної сторони є своїй, протилежне іншій стороні думка. Наприклад, тип характеру дружини - сенсорний. Її «природа» вимагає, щоб усе було деталізовано, всі речі перебували в порядку, що розуміє нею. А тип характеру її чоловіка - інтуїтивний, так він до того ж ще інтроверт. Його деталі не турбують, він їх не зауважує через переваги свого характеру. Увійшовши в кімнату, він свої туфлі може зняти в самому невідповідному місці й залишити їх там, не обертаючи уваги, коштують вони або лежать на боці. Для нього вони свої функції виконали. Дружина - сенсорик, так до того ж екстраверт, зажадає, щоб туфлі були поставлені «як покладено», супроводжуючи свої вимоги «лекцією». Причиною можливого міжособистісного конфлікту в цьому випадку буде нерозуміння дружиною того, що на відміну від її, у чоловіка створений їм «безладдя» не викликає ніяких емоцій. Точно так само буде все відбуватися, якщо переваги характерів виявляться протилежними. Чоловік і дружина просто поміняються ролями.

Для запобігання подібних конфліктів необхідно знати особливості прояву характерів один одного й разом учитися управляти ними. Нелегко із двох сформированих «Я» прійти до одному «ми». Однак терпляче відношення до звичок один одного, спільна терпляча робота над собою створять умови для безконфліктної взаємодії в подальшому житті.

*Лідерство в родині.* Дружина або чоловік (або обоє) можуть сформуватися до шлюбу лідерами. Збереження таких позицій у шлюбі чревате постійними конфліктами. Лідер може вести родину за собою вдало, а може придушувати ініціативи іншого, формуючи в нього внутрішнє протистояння, чревате відкритими або схованими конфліктами. Виходом з такої ситуації будуть взаємне обговорення проблеми й категорична відмова від претензій на лідерство, лояльне відношення до альтернативної думки іншого, спільне рішення сімейних питань.

*Перевага.* У початковому періоді сімейного життя нерідкі випадки, коли

один із чоловіка й жінки прагне доводити своя перевага. Подібне поводження Е. Берн описує в новелі «Дорога». Чоловік при гостях дає невтішні характеристики дружині й жартівливо звертається до неї за підтвердженням: «Так, дорога?». Дружина, при такому поводженні чоловіка, виявляється в не дуже приємній для неї ситуації, її настрій зіпсований. Подібне поводження чоловіка (дружини) стосовно близької людини є прояв невихованості. У нормальній родині чоловік і дружина перебувають у рівному відношенні друг до друга. Отже, чим раніше чоловік і жінка відмовляться від принижуючих один одного претензій на перевагу, тим благополучніше буде подальша взаємодія між ними. Варто шукати гарне друг у другу й підкреслювати його, у таких випадках зворотна реакція буде завжди позитивною.

*Домашні справи.* Деякі сімейні пари ділять домашню роботу на жіночу й чоловічу. Є родини, у яких ця проблема особливих інцидентів не викликає. Але для багатьох поділ домашніх справ - вічна нерозв'язна проблема й причина конфліктних ситуацій. Впливають на це типи особистості й навіть лінь одного із чоловіка й жінки, або їх обох. На всі випадки життя домовитися неможливо, завжди знайдеться в будинку непередбачений випадок - «кому закрити двері?». Тому за допомогою договорів міжособистісних конфліктів уникнути не можна. Коли чоловік і дружина люблять один одного, те варто робити для коханої людини більше приємних справ. Необхідно взяти собі за правило, що в будинку всі дела загальних і всіх значимі, немає дрібних справ. Надходження на роботу - справа важливе, значиме, але воно відбувається рідко. А цебро зі сміттям необхідно виносити щодня. І суперечка через те, кому із чоловіка й жінки це зробити, може щодня псувати настрій обом, приводити до сутичок між ними.

Проблему повинен взяти на себе люблячий чоловік, такі справи робляться без залучення уваги інших членів родини. Білі є необхідність, щоб чоловік виконав якусь незначну роботу, треба звертатися до нього не в приказному тоні, а із проханням. Наприклад, у такий спосіб: «Андрюшенька, у нас на сніданок немає хліба. Може бути, ти збігаєш у магазин, поки його не закрили?». Поки Андрюша збирається, необхідно приготувати йому пакет для хліба й гроші, а лотом побажати удачі й швидкого повернення. Після повернення поцілувати й сказати йому, який він добрий. У випадку відмови, не треба справа загострювати різного роду «проповідями». Може бути, таке поводження з його боку є приводом для конфлікту, в основі якого лежать зовсім інші причини?

Чоловік, вихований у традиціях - «чоловік - глава родини», ніколи не ділить із дружиною роботу. Він завжди в справі, завжди знає, що робити, намагається позбавити дружину від усякої важкої роботи й вона відповідає йому тим же. Така гармонія зменшує кількість конфліктних ситуацій, непорозуміння дозволяються на рівні інцидентів. Гарні відносини між чоловіками міцніють, вони звикають до думки, що вони необхідні один одному.

*Сімейний бюджет.* Проблеми між чоловіком дружиною можуть виникати в тих випадках, коли дружина заробляє більше чоловіка, коли вона йому про цьому постійно нагадує, прагнучи принизити його чоловіче достоїнство. Конфліктні ситуації можуть виникати й тоді, коли одному із чоловіка й жінки здається, що інший нерасчетливо витрачає гроші, наприклад, купує речі, без яких можна обійтися. При спільному житті необхідно зводити до думки, що всі сімейні проблеми вирішуються разом, не на шкоду один одному, а в благо. Конфліктів буде менше, якщо витрати будуть завжди погоджені між чоловіками. У таких випадках кожному будуть відомі можливості бюджету, і кожен буде знати, що без його участі ніяких серйозних витрат не буде почато. Варто мати через, що не завжди буде позитивно сприйнятий дорогий подарунок для іншої сторони без попереднього обговорення.

*Родичі й друзі.* Кожна родина здобуває свій власний життєвий досвід спільної взаємодії, у процесі якого зустрічаються важкі ситуації. Перебор ти їх самостійно чоловіку або дружині не завжди під силу. У таких випадках, іноді прибігають до рад родичів, друзів, спеціальної літератури. Наприклад, дружині здалося, що чоловік став менше приділяти їй уваги, невинувато грубить. Вона звертається за порадою до батьків, подругам, переконує їх у тім, що вона робить усе для чоловіка, а він виявляється їй невдячним. Якщо родичі або подруги виявляються досвідченими людьми, які пережили самі щось подібне, то швидше всього запропонують їй самої у всьому розібратися, проаналізувати своє поведіння, немає чи в неї недоглядів.

Але є друзі, які із кращих спонукань відразу приймають сторону «схвильованої» дружини (чоловіка) і починають учить їхньому розуму. Самий переконливий «аргумент» у таких випадках: «Так я б знаєш, що зробила (зробив)...». Проходження таким радам швидше всього послужить приводом, що приведе до конфліктної ситуації. Ради родичів і друзів необхідно вислухувати. Однак свою ситуацію краще знає тільки той, хто в ній виявився. Рішення необхідно приймати самому, своє власне, засноване на власних почуттях і раціональному осмисленні случившегося. Власне рішення, навіть оказавшееся згодом невірним, дасть більше користі в придбанні особистого досвіду, чим погані ради. У тих випадках, коли здається, що немає виходу з положення, що створилося, варто звернутися до фахівця - конфліктологу.

*Інтимно-особиста адаптація* жадає від чоловіка й жінки досягнення морально-психічної й фізіологічної задоволеності один одним в інтимних відносинах. Якщо один із чоловіка й жінки починає випробовувати психічні або фізіологічні незручності від інтимної близькості, незадоволеність від її результатів, проблему не можна залишати, щоб вона вирішувалася сама собою. На незадовільні результати інтимної близькості можуть впливати необгрунтовані страхи за свою полову «слабкість», незадоволеність і т.д. Таке положення справ чревате конфліктами. Гармонічне полове життя чоловіка й

жінки служать свого роду терапевтичним засобом для виходу з різного роду психічних стресів. З появою в цій сфері яких-небудь незручностей, які не вдається перебороти самотужки, необхідно обов'язково звернутися до психіатра- Якщо ці проблеми не будуть усунуті на початку спільного життя, вони з неминучістю дадуть про себе знати пізніше, у самих непередбачених негативних проявах. Здається, що вищий бал в інтимно-особистій адаптації можуть поставити собі чоловік і жінка в тому випадку, коли вони розстаються на один день, а при зустрічі їм здається, що вони не бачилися тиждень. А якщо не бачилися тиждень, то при зустрічі повинне створюватися враження, що вони не бачилися цілий рік. Інтимно-особисті взаємодії на такій висоті бувають між чоловіками тоді, коли кожний з них прагне зробити добро іншому, піклується про нього, довіряє йому у всьому. Конфлікти в таких випадках дуже рідкі, а коли виникають, то протікають завжди в конструктивній формі.

Другий період, що викликає кардинальні зміни, пов'язаний з появою в родині дітей. У цей час причин і приводів для виникнення конфліктних ситуацій з'являється значно більше, виникають проблеми, яких раніше не було. Дитина вимагає до себе уваги 24 години на добу. Дружина стає матір'ю, вона годує дитину, більше часу приділяє йому, у неї накопичується утом, особливо якщо дитина неспокійний. Їй необхідний відпочинок не тільки фізичний, але й психічне розвантаження. Багато жінок у такому положенні стають дратівливими, неадекватно реагують на деякі дії чоловіка. Конфлікт може виникнути по будь-якому приводі.

У цих умовах чоловік зобов'язаний ставитися до дружини з більшою увагою, чим до народження дитини- Роздратування дружини обов'язково позначиться на формуванні характеру дитини. Більше того, воно може вплинути на формування його сенсу життя. Психолог Д. А. Леонтьєв затверджує, що сенс життя в кожній людини складається дуже рано.

Другим фундаментальним психологічним фактом є те, що на несвідомому рівні певний зміст і спрямованість життя, що цементують її в єдине ціле, складається в кожній людини вже до 3-5 рокам...1 Дитина в родині росте, додаються проблеми виховання, навчання, професійної орієнтації й ін., виникають нові причини для розбіжностей, які можуть сприяти появі міжособистісних конфліктів між родителями й дітьми. Розповсюдженою хворобою молодих батьків є спроби одного з них очолити процес «правильного виховання» нового покоління, ігноруючи думки іншого чоловіка. Наприклад, дитина образився на папу, він біжить до мами, а мама починає його заспокоювати й говорить «Папа в нас поганий, він тебе кривдить». Подібне поводження важко переживається чоловіком і може формувати в дитини роздвоєння особистості, може привести до конфлікту між чоловіками. Любою з батьків, яким би образом він не надійшов відносно дитини, у присутності дитини він завжди прав. Обговорення поводження один одного припустимо тільки у відсутності дитини, у доброзичливій друг для друга формі, з метою знайти єдине рішення.

До конфлікту можуть привести різні думки батьків з питань покарання дитини. Один з них може віддавати перевагу силовим методам, а іншої - відкидати їх. Вибір додаткових занять для дитини (музика, спорт, різні кружки) можуть також послужити причиною конфлікту. Відношення до негативних оцінок дитини може викликати гостру конфліктну ситуацію. Наприклад, мати стане докоряти дитини за те, що він одержав негативну оцінку. Батько порахує, що це не привід для трагедії, скаже, що все у свій час одержували негативні оцінки. У такій ситуації мати може все своє невдоволення оцінкою. Виплеснути на батька, сказати йому, що він взагалі не займається вихованням дітей. У подібних випадках не враховується думка протилежної сторони, що завжди провокує міжособистісний конфлікт. У наш час, коли немає гарантії безпеки ніде й нікому, конфлікти між родителями й дітьми виникають через їхнє пізнє повернення додому. Особливо зростає тривога батьків, коли проходить домовлений час повернення дитини додому, а він не з'явився. Деякі діти, перебуваючи в цей час у компанії, про будинок не бажають і згадувати, хоча знають, що конфлікт із родителями неминучий. Це егоїстичне поводження з боку дітей. Власне задоволення від приємного времяпрепровождения в колі однолітків для них важливіше, ніж переживання й справжні страждання про їх найближчих людей. Якби не були вимоги дисципліни родителями, їх необхідно навчитися виконувати, вони спрямовані на безпеку дітей і всієї родини.

У конфліктах між родителями й дітьми велике значення має позиція дорослих. Підліток не завжди здатний діяти як доросла людина. Його особистість перебуває в стадії становлення, тому реакція підлітків на зовнішній вплив більше безпосередня, чим у дорослих. У них ще не встоялися «соціальні гальма». «Я-концепція» у підлітків не так навантажена різними табу суспільства, як у дорослих, і вони не мають сил чітко контролювати свої емоції в різних ситуаціях. Конфлікти здобувають особливу гостроту між родителями й підлітками там, де батьки не пішли у своєму розвитку далеко від підлітків. Цю думку підкріплює концепція американського психолога Дж. Стивенса. Він виділяє сім стадій зрілості особистості: немовля, дитина; маля, що робить перші кроки; підліток; юнак; доросла людина; почесний старець; учитель<sup>1</sup>. Стивенс вважає, що кожна доросла людина доходить до якоїсь із перерахованих стадій і залишається на ній назавжди в плані розвитку особистості. На це не впливає ні рівень утворення, ні займана людиною соціальна роль, ні його фінансова заможність. Він помічає ще одну цікаву деталь у поведженні людей. При певних обставинах людину може легко зсковзувати на якийсь момент на нижчі щаблі, які він уже пройшов. Такими обставинами можуть виступати конфлікти між людьми. Ця думка підтверджується й іншими авторами. Так, О. Крегер і Дж.

М. Тьюсон помітили, що поводження людей у конфліктах не завжди ними контролюється.

1 Стивенс Дж. Приручи своїх драконів. - М.: 1996, - С. 53.

Однак наш досвід показує, що жоден психологічний тип не блищить у конфліктних ситуаціях. Важко сказати, чому, але конфлікт сприяє прояву гірших рис із тих, котрими ми володіємо. У третьому періоді, коли в родині з'являються нові члени (невістки або зяті), може виникнути багато причин для міжособистісних конфліктів. Варіантів появи нової людини в родині може бути багато, однак сам популярним є той, коли чоловік приводить дружину в родину, до батьків. У таких випадках можливі конфлікти: мати - невістка, мати - син, син - дружина. Ці конфлікти з неминучістю втягують у свою орбіту батька сина й родичів його дружини-

Мать сина після його одруження може претендувати на те, щоб він приділяв їй стільки ж уваги, як і до одруження. А син, як того вимагає сама природа, вся увага приділяє молодій дружині. Мати починає ревнувати й шукає приводу причепитися як до сина, так і до невістки по різних дрібницях. Вона починає залучати на свою сторону чоловіка, що змушений втягуватися в конфліктну ситуацію.

Син любить дружину й любить мати й не може визначити, чію сторону прийняти. Якийсь час він намагається їх примирити, однак такі спроби, як правило, не приводять до успіху. Дружина зрештою приходиться до переконання, що в родині чоловіка її всі кривдять, і починає скаржитися своїм батькам, шукає в них підтримки. Іноді батьки беззастережно стають на сторону дочки. Міжособистісний конфлікт охоплює три родини, протиставляють починають прихильники дружини проти прихильників чоловіка. Такий конфлікт практично не має конструктивного дозволу. Однак його можна й необхідно попередити.

Після вступу в шлюб молодих людей всім необхідно зрозуміти, що не тільки вони, але й всі родичі переходять у зовсім нову якість, не відоме раніше нікому з них - з'явилася новий «рідний» людина в родині. Всі зусилля родичів повинні бути спрямовані на те, щоб допомогти молодим дружинам знайти взаєморозуміння. Усе в новій родині повинне бути спрямоване на її зміцнення, а не на руйнування, не на провокаційний й е міжособистісних конфліктів, а на їхнє попередження.

1 Креггер О., Тьюсон Дж. М. Типи людей і бізнесу...-С. 199.

*Проблема керування характером*

Проблема керування характером - одна із ключових у системі виховання й самовиховання. У тім, наскільки особистість успішно управляє своїм характером і темпераментом, визначається її розвиток, її рух від одного щабля до іншої, до більше високого якісного рівня. Виразно висловлюється по цій проблемі психолог Д. А. Леонтьєв. *«Розвинена зріла особистість*



*добре володіє своїм характером і здатна контролювати свої прояви».* При дозволі конфліктів між родителями й дітьми ця обставина варто мати на увазі в першу чергу. Там, де в батьків дуже високий рівень розвитку особистості, конфлікти майже не виникають. А при виникненні непорозумінь вони, як правило, дозволяються власними силами без сторонньої участі. Сімейні конфлікти завжди необхідно розглядати як складне явище. Причин у будь-якого міжособистісного конфлікту в родині може бути кілька. Наприклад, підліток не довіряє батькам, на будь-яке зауваження реагує підкреслено різко, відмовляється виконувати прохання батьків. Причиною такого конфліктного поведіння підлітка можуть бути насамперед самі батьки, які часто не жили в згоді в присутності дитини, ставилися й ставляться до нього сухо, жорстоко, за найменші провини карають фізично. Іншою причиною можуть бути ради однолітків відкрито пручатися такому режиму. Причиною може бути також процес становлення особистості підлітка, відстоювання їм своєї самостійності.

Сімейні міжособистісні конфлікти завжди залишають важкі негативні емоційні стани у вигляді дискомфорту, стресів і депресій. Тому конфлікти краще попереджати. Для цього психологи й конфліктологи пропонують багато різних варіантів власного поведіння:

1. *витримка в будь-якій ситуації, не втягуйтеся в конфлікт, дайте повністю висловитися стороні, що провокує конфлікт:*
2. *ставтеся до будь-якого інциденту з пильною увагою, піддавайте його аналізу:*
3. *виключайте зі спілкування будь-які претензії на перевагу, приниженням іншого не піднімайте себе, показуючи свою невихованість:*
4. *визнавайте й аналізуйте відкрито свої помилки, не переносите свою провину на інші;*
5. *не робіть катастрофи для родини, коли помиляються інші (що відбулося, те відбулося):*
6. *надмірне переживання й співпереживання втрат чревате фізичним руйнуванням організму кожного зі членів родини (виразки, стреси, інфаркти й т.д.);*
7. *будь-які зауваження друг до друга з'ясовуйте тільки наодинці, а всі претензії висловлюйте винятково в дружлюбній поважній формі («як гукнеться, так і відгукнеться»):*
8. *якщо не дає спокою думка, що ваша дружина (чоловік) стала «вашим особистим ворогом», запитайте себе, чому це відбулося, чому ви стали таким, що так погано думаєте про улюблений раніше людині?*
9. *шуйте недоліки в собі, а не у своїх близьких:*
10. *всі непорозуміння між собою з'ясовуйте під час відсутності дітей, не втягуйте в дозвіл конфліктів родичів, друзів;*
11. *зусилля в розв'язанні конфлікту направляйте не на перемогу своєї близької людини, а на спільний дозвіл ситуації, що створилася;*

12. *позиція стосовно дій дітей повинна бути єдиною:*
13. *не обіцяйте дітям, якщо не зможете виконати їхнє прохання:*
14. *не підкреслюйте недоліків у дітей, знайдіть у них гарне в поведженні, бажаннях, прагненнях, загострите увагу на цьому:*
15. *зміцнюйте нитки, що зближають вас із дітьми (довіра, щирість, правдивість і т.д.):*
16. *помятайте, якщо ви сказали маляті: «Ти в нас зовсім дорослий», воно буде намагатися виглядати таким завжди, а йому це ще не під силу:*
17. *не докоряйте дитини по будь-якому випадку, але й не перехвалюйте його:*
18. *слухайте будь-які поради, але пам'ятайте, що жити вам разом не з порадиниками, а з тим, на кого ви скаржитеся.*

### *Міжособистісні конфлікти в педагогічному процесі*

У педагогічній практиці основними видами міжособистісних конфліктів є конфлікти:

1. *учень - учень;*
2. *учень - учитель;*
3. *учитель - учитель.*

#### *Конфлікт «учень - учень»*

Більша частина конфліктів серед учнів виникає через претензії на лідерство в мікрогрупах. Міжособистісні конфлікти можуть виникати між устояним лідером і набираючим авторитетом лідера членом мікрогрупи. Конфліктні ситуації можуть виникати при взаємодії лідерів мікрогруп, кожний з яких може претендувати на визнання його авторитету всім класом. Лідери можуть втягувати в конфлікти своїх прихильників, розширюючи масштаби міжособистісного конфлікту. Конфліктні ситуації між учнями усуваються керівником класу, що повинен знайти кожному лідерові свою специфічну сферу лідирування, іноді разом з родителями.

Випадкові міжособистісні конфлікти зустрічаються між дівчинками й хлопчиками через демонстрацію особистої переваги, цинізму, відсутності співчуття до інших, а також між окремими учнями молодших класів.

#### *Конфлікт «учень - учитель»*

Міжособистісні конфлікти між учнями й учителями виникають у старших класах. У молодших класах учитель для учня - такий же незаперечний авторитет, як і батьки, тому міжособистісних конфліктів не виникає. У підлітковому віці відбувається зміна особистості, відстоюється позиція «Я - дорослий», що сприяє створенню конфліктних ситуацій з викладачем.

У старших класах школярі прагнуть до автономії, відкрито відстоюють право бути самим собою, самостійно вирішують питання, що стосуються особисто його, мають власні прихильності, а також власні погляди на

происходящее навколо його. У цьому віці реакція на нетактовні зауваження стає набагато гостріше й може приводити до конфліктів у будь-якій формі.

Конфлікти між учителем й учнями можуть виникати через несправедливі оцінки. У таких випадках у конфлікт може втягтися весь клас, виступаючи на стороні учня. Деякі вчителі дотримуються двох протилежних стратегій в оцінці знань учнів. Одна виражається в занижених вимогах для встановлення сприятливих відносин з учнями, інша - у завищених вимогах з метою підготовки учнів для надходження в інститут. Обидві стратегії потенційно конфліктні. Завищені оцінки відучують гарних учнів від активного навчання, занижені оцінки сприймаються класом як сваволя вчителя. Необхідна справедлива оцінка знань учнів.

*Конфлікт «педагог - педагог»*

Конфліктні ситуації в середовищі педагогів виникають не тільки через своєрідність темпераменту й характеру, але й у випадках невисокого рівня розвитку особистості. Виділяють кілька варіантів поведінки в середовищі викладачів:

1. *суперництво вчителя*, що тільки досягає високого рівня професійної діяльності, з раніше визнаними авторитетами. Він може поширювати негативну інформацію про визнані авторитети, які давно й успішно працюють із учнями. Починається нездорове суперництво, чревате міжособистісними конфліктами;
2. *поводження, що підкреслює* ступінь переваги досвідчених викладачів над молодими, коли вони дозволяють собі поблажливо повчати їх, виражати невдоволення їхніми методами, нав'язувати у вигляді зразка свою методику;
3. *створення деякими викладачами* сприятливого враження про себе не продуктивною діяльністю, а імітацією її участю в різних суспільних заходах, саморекламою й т.п.

*Конструктивне розв'язання конфліктів у педагогічному процесі*

Конфлікти в педагогічному процесі неминучі. Професія педагога визнана в числі найважчих, по своїй психофізіологічній напруженості вона коштує на рівні льотчиків-випробувачів й альпіністів. Тому однієї із проблем у педагогіці є питання конструктивного дозволу конфліктів.

Учитель, що не уникає конфліктів, а прагне їх дозволити, здобуває неоціненний особистий досвід керування ними. До нього приходить розуміння мотивів поведінки учнів, поступово виробляються навички прогнозування й керування ними. Розуміння цих проблем дає реальну можливість викладачеві направляти енергію міжособистісних конфліктів на вдосконалювання процесу утворення й виховання школярів.

Педагогіка має на озброєнні ряд алгоритмів ведіння, необхідних для успішної роботи вчителя:

1. у школі повинен бути тільки робочий настрій, негативні емоції, пов'язані з особистими проблемами, залишаються за порогом школи;
2. не уникати конфліктів, направляти процес їхнього дозволу в конструктивне русло, не затягувати їхнього дозволу;
3. однакове, справедливе відношення до всіх учнів;
4. вся діяльність учителя зосереджує на процесі навчання й виховання;
5. не принижувати учнів, а піднімати їх до свого рівня;
6. учити школярів умінню вчитися;
7. у відносинах з колегами демонструвати тільки асертивну форму поведінки.

*Міжособистісні конфлікти у вищій школі*  
Це такі види конфліктів:

1. студент - студент,
2. студент - викладач,
3. викладач - викладач,
4. викладач - керівництво.

У середовищу студентів на перших курсах іде процес самоствердження в групі, особливо в початковий період. У цей час на мотивацію їхнього веління великий вплив роблять темперамент, риси характеру й рівень вихованості. Недостатньо високий рівень «Я - концепції» студента може породжувати конфліктні ситуації. Дослідники вказують, що першокурсників характеризує загострене почуття власного достоїнства, максималізм, категоричність й однозначність моральних критеріїв, оцінки фактів, подій, свого поведінки. Властивий цьому періоду раціоналізм і небажання приймати все на віру, створюють недовіра до старших, у тому числі й до викладачів вузів. До старших курсів міжособистісні взаємодії студентів здобувають більше усвідомлений характер, відбувається формування мікрогруп за принципом міжособистісної сумісності, у яких міжособистісні конфлікти стають рідким явищем. Конфлікти дозволяються самими студентами, а можуть закінчуватися розривом відносин.

*Труднощі у взаємодії*, які можуть вести до конфліктів, нерідко виникають між студентами й викладачами. Найпоширеніша причина конфліктів - неадекватність оцінки знань студентів. У таких ситуаціях суб'єктивною стороною можуть виступати необ'єктивні претензії студента на більше високу оцінку й суб'єктивність викладача, що занижує оцінку студентів. Є викладачі, які майже ніколи не ставлять оцінку «відмінно», вони переконані в тім, що досконало знають предмет тільки вони самі. Такий викладач постійно перебуває в конфліктній ситуації зі студентами. Вплив на оцінку можуть робити особистісні якості студента, його поведінки на лекціях і практичних заняттях (репліки, сперечання, вступу в суперечки).

*Зустрічаються й інші суб'єктивні моменти при оцінці знань студента викладачем. Бувають сумніви в оцінці - поставити «добре» або «задовільно» студентові. У такій ситуації викладач орієнтується на оцінки, проставлені в «зачетке». При перевазі «задовільних» оцінок питання вирішується на користь оцінки «задовільно», «відмінно» такий викладач не поставить студентові ні за яку відповідь.*

Іноді студенти, у випадках неадекватної оцінки їхніх знань, конфліктують у відкритій формі, але частіше студент несе із собою сховані форми протесту у вигляді негативних почуттів: недовіри, ненависті, презирства, ворожості, ревності, прагнення мести й т.д., якими ділиться з усім своїм оточенням.

*Міжособистісні конфлікти з колегами й керівництвом існують й у такій високостатусній групі, як викладачі вищої школи. Сутички можуть виникати через розбіжність думок по якійсь обговорюваній на кафедрі проблемі, не обов'язково науковій, наприклад, під час обговорення вимог трудової дисципліни. Одні викладачі ставляться до цих вимог як до неминучості, а інших - можуть уважати їх чисто суб'єктивними, що не ставляться до навчального процесу (це різного роду чергування, присутствені дні й т.п.).*

Міжособистісні конфлікти між керівництвом кафедри й викладачами можуть виникати через нерівномірний розподіл навантаження, особливо в ті випадках, коли надається можливість додаткового заробітку. Несправедливий розподіл завжди провокує конфлікти. Міжособистісні зіткнення можуть виникати між викладачами й лідерами, що організують неформальне життя кафедри (різного роду чаювання з нагоди свят, днів народження й т.п.). Сутички виникають при зборі засобів на ці заходи.

Якщо конфліктні ситуації при взаємодії студент - студент дозволяються самими студентами, то дозвіл міжособистісних конфліктів на рівні викладач - студент приймає більше складні форми. Основна роль у їхньому попередженні й дозволі випадає на викладача, що може використати для цього деякі неминучі в цих випадках методики й вимоги:

- 1. при звіті студента необхідно психологічно розташувати його до максимально можливої плідної відповіді, виключити виникнення стресової ситуації:*
- 2. у випадку незадовільної відповіді взаємодія студент - викладач повинне закінчуватися усвідомленням студентом того, що його відповідь не задовольняє не викладача, а не відповідає вимогам програми:*
- 3. ні в якій формі й ні по якому приводі не допускаються образи студента:*
- 4. володіння собою й своїми емоціями в будь-якій ситуації:*
- 5. всі невдачі у взаємодії зі студентами, у створенні конфліктних ситуацій уважати своїм власним прорахунком.*

Попередження конфліктних ситуацій, сутичок при взаємодії викладач - викладач, викладач - керівництво залежить від багатьох факторів, у тому числі й від наступних:

1. компетенції керівника і його мистецтва керування міжособистісною взаємодією;
2. високого рівня особистісного розвитку кожного викладача;
3. надання можливостей для реалізації творчого потенціалу кожного учасника навчальної групи;
4. рівномірного розподілу робочого навантаження на всіх викладачів;
5. постійного вдосконалювання методики взаємодії з тими, яких навчають,;
6. виправданого й схваленого навчальною групою введення новацій;
7. культивуємої на кафедрі доброзичливої міжособистісної взаємодії керівником і лідерами.

#### Література:

Леонтьев А. Н. *Діяльність. Свідомість. Особистість.* - М.: Политиздат, 1975. - С. 221.

1 Див.: Франкл В. *Людина в пошуках змісту* - М.: Прогрес, 1990.  
2 Екзистенціальний (від лат. *existentia* - існування) - стосовний до людського існування. (1) Леонтьев А. Н. *Діяльність. Свідомість. Особистість.* - М.: Политиздат, 1975. - С. 221.

Робер М. А., Тильман Ф. *Психологія індивіда й групи.* - М.: Прогрес, 1988 - С. 90 - 91.

Анцупов Л. Я., Шипилов А. И. *Конфликтология.* - М.: ЮНИТИ, 1999. С. - 296 - 298.

Анцупов А. Я., Шипилов А. И. *Конфликтология.* - М.: ЮНИТИ, 1999. - С. 264.

2 Дэна Д. *Подолання розбіжностей.* - Спб.: ЛЕНАТО, 1994, - С. 30 - 35.

## ЛЕКЦІЯ 5 . КОНФЛІКТ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### ПЛАН ЛЕКЦІЇ:

1. Специфіка конфлікту в організації;
2. Основні види конфліктів в організації;
3. Особливості управління конфліктами в організації.

МЕТА: загальні уявлення про суть та природу конфліктів в організації.

### ЗАВДАННЯ:

1. Розглянути ознаки, за якими визначаються конфлікти в організації ;
2. Визначити характерні особливості визначеного типу конфліктів;
3. Ознайомитися з основними прийомами та методами врегулювання конфліктів цього типу.

Суспільство як цілісне утворення характеризується складною системою відносин - економічних, соціальних, політичних, моральних, родинних, духовних й ін. В основі цих відносин лежать потреби й інтереси людей. Якщо виникають позначкою на шляху реалізації цих потреб й інтересів, цілей й очікувань, це приводить до загострення протиріч між людьми, їхніми соціальними групами, народжує напругу, кризові ситуації, приватні відкритою конфронтацією, свідомим протиборством, конфліктами.

Особливе місце в ряді кризових ситуацій займають конфлікти в організаціях.

Організація - це не тільки виробничо-технологічне об'єднання людей і засобів виробництва. Це також і колектив трудівників, які об'єднують свої зусилля й здатності для розвитку виробництва, беруть активну участь у рішенні соціально-економічних проблем. Організація - це така сукупність людей, у якій індивіди об'єднані певними зв'язками й відносинами. У суспільстві функціонують різні типи організацій: *підприємства, установи, університети, інститути, фінансові структури, громадські організації (наприклад, політичні партії, профспілки й ін.), асоціативні організації (наприклад, родина)*. Організації структурно складаються із цілого ряду підрозділів: *цехів, змін, окремих служб, бригад й ін.* Ці об'єднання виступають як первинні групи, тобто є соціальним середовищем, у якій людина безпосередньо контактує з іншими людьми.

Організації виконують різноманітні функції й відрізняються друг від друга за родом діяльності їхніх членів, рівню організації й згуртованості, кількісному складу. Будучи найважливішим осередком суспільства, організація з'єднує й координує поведінку людей, що спеціалізуються на різних типах діяльності, включає їх у єдиний трудовий процес, вирішує не тільки виробничі завдання, але й створює умови для розвитку своїх членів.

Тут у середовищі безпосереднього спілкування складаються перші уявлення людей, формуються думки, закріплюються звички, проявляються схильності, затверджується суспільна репутація працівників. Взаємні зв'язки й відносини складаються не тільки на основі виробничої діяльності, але й під впливом реальних умов життя: політичних, психологічних, моральних й ін. Людей з'єднують спільні інтереси, ідеї, цілі, моральні норми й принципи. Однак поряд із солідарністю в трудовому колективі виникають і конфліктні ситуації.

## 1. Специфіка конфлікту в організації

Конфлікт в організації - це відкрита форма існування протиріч інтересів, що виникають у процесі взаємодії людей при вирішенні питань виробничого й особистого порядку. Соціальна напруженість.

Предтечей конфлікту в організації є соціальна напруженість у колективі. Можна назвати кілька точок зору на сутність соціальної напруженості.

1. *Соціальна напруженість* у реальному житті виступає як усвідомлення більшістю членів трудового колективу очевидних порушень принципу соціальної справедливості й готовність знайти вихід із ситуації через ту або іншу форму конфлікту.

2. *Соціальна напруженість* являє собою протиріччя між об'єктивним характером соціальних відносин і суб'єктивним характером поведінки суб'єктів цих відносин. На рівні організації прояв напруженості буде супроводжуватися відхиленням від нормального співробітництва, що є специфічною якісною характеристикою соціальних відносин у процесі трудової діяльності.

3. *Соціальна напруженість* - це порушення нормальних відносин і неадекватне функціонування учасників взаємодії.

Виділяють дві групи факторів, що сприяють виникненню соціальної напруженості в трудовому колективі: *внутрішні й зовнішні*.

До *внутрішніх* факторів відносяться:

1. *невиконання керівництвом організації своїх обіцянок і небажання пояснити людям дійсний стан справ;*

2. *порушення режиму виробництва через постійний зрив поставок сировини й матеріалів; неможливість для членів трудового колективу добре заробити;*

3. *відсутність видимих результатів предметної турботи про поліпшення умов праці, побуту й відпочинку працівників;*

4. *конфронтація персоналу керування й працівників через несправедливий розподіл матеріальних благ і фонду оплати праці;*

5. *впровадження інновацій і радикальних перетворень без врахування інтересів працівників;*



## 6. *підбурювальна діяльність* неформальних лідерів.

До зовнішніх факторів:

1. *дестабілізація* обстановки в країні, зіткнення інтересів різних політичних груп;
2. *виникнення гострого дефіциту* на продукти й товари першої необхідності;
3. *обмеження соціальних пільг* у нових законодавчих актах;
4. *різке ослаблення* правового соціального захисту інтересів членів трудового колективу;
5. *незаконне збагачення* окремих громадян.

Наростання соціальної напруженості в організації, що переростає в конфлікт, може бути переборене при адекватному розв'язанні конфліктної ситуації

### *Співвідношення інтересів в організації* .

Конфлікти в організації розвиваються, як правило, через конфронтацію приватних і спільних інтересів. Співвідношення інтересів може бути виражене як:

1. *повна тотожність*, тобто односпрямованість інтересів;
2. *розходження в спрямованості інтересів*, тобто те, що вигідно одним, іншим вигідно не тією самою мірою;
3. *протилежна спрямованість інтересів* - коли суб'єкти для задоволення своїх потреб повинні рухатися в протилежних напрямках.

Люди, що займають різні статуси в організації, можуть усвідомлювати або не усвідомлювати свої об'єктивні інтереси і їхню суперечливість. Але тільки усвідомлені інтереси перетворюються в джерело активних соціальних дій працівника. Це усвідомлення відбувається або в результаті самостійного осмислення власного життєвого досвіду в організації, або при роз'яснювальній роботі тих, хто усвідомив раніше суперечливість виниклих інтересів, або в результаті маніпулювання свідомістю членів організації. Однак усвідомлення протилежності інтересів ще не веде автоматично до конфлікту. *Конфлікт* - це відкрита форма існування суперечливих інтересів. Конфлікт може впливати як з реально протилежних об'єктивних інтересів, так і з ілюзорного уявлення про їхні протилежності. Конфлікт на штучному ґрунті може виникнути у випадку, коли його учасники приймають розходження інтересів за їхню протилежність.

## 2. Тип конфлікту і його учасники

При аналізі конфлікту важливо зрозуміти, які дії лежать в його основі.

*Учасники конфлікту ірраціонального типу* ( що впливає зі стану афекту, гніву, паніки й т.д.) діють, ігноруючи розрахунок, співвідношення можливого виграшу й втрат. Приклад такого типу - стихійні страйки. Їхні наслідки, звичайно, не збігаються з усвідомленими інтересами й навіть можуть бути зовсім їм протилежні.

*Учасники конфлікту раціонального типу* враховують співвідношення можливого виграшу й витрат, шансів на перемогу й поразку. Такий конфлікт починається тільки при переконанні однієї зі сторін у високій імовірності успіху. *Суб'єктами*, або сторонами, конфлікту в організації можуть виступати як приватні, так й офіційні особи (представники установ й організацій), як окремі співробітники, так і цілі групи. Ступінь участі сторін у конфлікті може бути різна: від безпосередньої протидії до опосередкованого впливу на хід конфлікту. Виходячи із цього виділяють:

1. основних учасників;
2. групи підтримки;
3. інших учасників.

*Основні учасники* - це протидіючі сторони. Їхні інтереси несумісні й дії спрямовані друг проти друга.

*Групи підтримки* - учасники конфлікту, які грають, скажімо, другорядну роль. Вони можуть:

1. впливати на хід конфлікту й мати свої інтереси;
2. не переслідувати корисливих інтересів і не впливати на хід боротьби. Але вони можуть бути випадково утягнені в конфлікт або можуть маніпулювати іншими для досягнення своїх цілей;
3. сприяти розвитку конфлікту порадами, допомогою або іншими засобами;
4. бути організаторами конфлікту, планувати конфлікт і його розвиток. Вони можуть виступати як самостійні учасники конфліктів (наприклад, страйками).

До інших учасників відносяться *посередники й судді*. Це строго нейтральні особи. Вони прагнуть запобігти, зупинити або розв'язати конфлікт.

*Внутрішні конфлікти. Конфлікти із зовнішнім середовищем*  
В організаціях розрізняють:

1. внутрішні конфлікти;
2. конфлікти із зовнішнім середовищем.

Внутрішні конфлікти виникають у рамках організації (підприємства) і вирішуються, як правило, через існуючі нормативи й угоди, тобто так називані правила гри, прийняті на певному рівні й між зацікавленими сторонами. До цих конфліктів відносяться:

1. *міжіндивідуальний (міжособистісний) конфлікт* - розбіжність особистих цілей співробітників. Прикладом такого конфлікту може служити конфлікт між авторитарним стилем керування керівника й прагненням деяких підлеглих до ініціативи й творчості;

2. *внутрігруповий конфлікт* - між співробітниками, що суперничають, усередині підрозділу або між керівниками підрозділів через питання «Хто важливіше в ієрархії відділу або підприємства?». Тут часто виникають змішані мотивації, пов'язані з амбіціями, кар'єрними цілями;

3. *міжгруповий конфлікт* - наприклад, конфлікт між співвласниками підприємств. Ця ситуація особливо складна, якщо власність поділена між органами влади (федеральна, муніципальна власність) і приватними особами.

*Конфлікти із зовнішнім середовищем - це конфлікти здебільшого керівників і власників підприємств із конкурентами, клієнтами, постачальниками, із власною профспілкою.*

*Доконфліктна ситуація і конфліктні дії*

Конфлікти в організаціях породжуються певною конфліктною ситуацією, що може існувати задовго до прямого зіткнення її учасників. Поняття конфліктної ситуації не збігається з поняттям конфлікту, тому що характеризує лише передумову, створює ґрунт для виникнення реального конфлікту, а також реальні дії сторін по відстоюванню своїх інтересів. У конфліктних ситуаціях, як правило, переплітаються соціально-економічні, моральні й інші відносини людей. Найбільш характерними ознаками конфліктних ситуацій в організаціях можуть бути:

1. *приниження достоїнства особистості в офіційній і неофіційній обстановці;*

2. *ухилення від виконання вказівок, розпоряджень безпосередніх керівників;*

3. *негативні висловлення на адресу члена колективу, словесні або фізичні образи;*

4. *замкнутість, байдужість, самота, пригніченість окремих працівників.*

Конфліктна ситуація переростає в конфлікт тільки при наявності дій обох сторін. Такими діями можуть бути:

1. *зовнішні поведінкові акти;*

2. *дії, які усвідомлюються конфронтуючою стороною як спрямовані проти неї.*

*Конфліктні дії - це дії, спрямовані на те, щоб прямо або побічно перешкоджати конфронтуючій стороні досягти її цілей. Вони різко загострюють умови протікання конфлікту: можуть ускладнювати конфлікт, породжувати тенденцію до його з Eskalation.*

Умовами, що впливають на виникнення конфліктів в організаціях, можуть бути:

1. *негативні звичаї, що зберігаються в трудових колективах, і традиції;*
2. *недовіра начальника до підлеглого (якого може проявлятися в зайвій опіці підлеглих при виконанні ними своїх обов'язків);*
3. *упереджене негативне відношення одного члена колективу до іншого;*
4. *поблажливе відношення до людей, що проявляється в зайвій терпимості до них і всепрощенстві;*
5. *наявність в організаціях неформальних мікрогруп, що характеризуються дисфункціональністю, що може виражатися в невдоволенні високою вимогливістю керівника, у прояві міжособистих антипатій.*

З найбільшою силою це проявляється в малих виробничих групах, бригадах, ланках, змінах і т.д., тобто там, де створюються матеріальні цінності, вирішуються основні проблеми виробництва. Конфлікт практично завжди видний, тому що він проявляється через такі зовнішні ознаки:

1. *високий рівень напруженості в колективі;*
2. *зниження працездатності і як наслідок - погіршення виробничих і фінансових показників, взаємин з постачальниками, покупцями й ін.*

Конфлікти в організаціях є результатом протиріч, викликаних розбіжністю інтересів, норм поведінки, цінностей людей. Серед них треба, насамперед, виділити наступні типи протиріч: організаційні, виробничі, ділові, інноваційні. Відповідно до цього можна виділити й основні типи конфліктів в організаціях:

1. *організаційні;*
2. *виробничі;*
3. *трудові;*
4. *інноваційні.*

#### *Організаційні*

#### *конфлікти*

*Організаційний конфлікт - це зіткнення протилежно спрямованих дій учасників конфлікту, викликане розбіжністю інтересів, норм поведінки й ціннісних орієнтацій. Вони виникають внаслідок розбіжності формальних організаційних засад і реального поведінки членів колективу. Така неузгодженість відбувається:*

1. коли працівник *не виконує, ігнорує* вимоги, запропоновані йому з боку організації. Наприклад, прогули, порушення трудової й виконавської дисципліни, неякісне виконання своїх обов'язків і т.п.;
2. коли *вимоги, запропоновані працівникові, суперечливі, неконкретні*. Наприклад, низька якість посадових інструкцій, непродуманий розподіл посадових обов'язків і т.п. може привести до конфлікту;
3. коли є посадові, функціональні обов'язки, але саме їхнє виконання утягує учасників трудового процесу в конфліктну ситуацію. Наприклад, *виконання функцій ревізора, нормування, оцінки, контролю*.

Організаційні конфлікти містять проблеми, зв'язані в першу чергу з організацією й умовами діяльності. Ситуацію тут визначають: стан устаткування й інструмента, планування й техдокументації, норм і розцінок, заробітної плати й преміальних засобів; справедливність оцінки «кращих», «гірших»; розподіл завдань і завантаження людей; висування й підвищення й т.д. Сьогодні організація, як і суспільство в цілому, поступово виходять із кризи й переходять у якісно нову фазу свого існування - фазу розвитку. Інтенсифікація розвитку в організації, особливо виробничої, може бути обумовлена більше високим ступенем взаємодії різних сил. Це, у свою чергу, неминуче приводить до розширення бази конфлікту й скороченню часу його визрівання.

В ході пошуку й впровадження нових організаційних форм конфлікт може приймати вид організаційного конфлікту. Такий конфлікт є необхідним для розвитку будь-якої організації. Подібні конфлікти частіше за все проявляють себе у вигляді невідповідності між поставленими перед колективом завданнями й застарілими формами організації, покликаними забезпечити їхнє рішення. Їхніми суб'єктами можуть виступати як групи працівників, так й окремі особистості; як робітники, так і представники адміністрації.

Так, наприклад, організаційний конфлікт на одному з заводів Києва яскраво виразив невідповідність між ускладненими завданнями, що постали перед трудовим колективом сьогодні, і організаційними формами вчорашнього дня. Вжиті заходи по подоланню конфлікту дозволили вдосконалити структуру організації, додати їй необхідної якості. У міру розвитку процесів приватизації підприємства перетворюються в організаційно-правові форми, властиві ринковій економіці (унітарні підприємства, командитні товариства, акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю й т.д.). Кожна із цих організацій формує органи, необхідні для її керування, що забезпечують її роботу й представляють її у відносинах з іншими підприємствами, державними органами й громадянами.

Так, в акціонерному товаристві реальне право на ведення господарства, розпорядження й користування власністю має правління на чолі з головою

(їм може бути, генеральний директор, виконавчий директор, президент). Тут можливі протиріччя при перетинанні повноважень й інтересів правління й ради директорів акціонерного товариства. Досить виражені протиріччя можуть породжувати конфлікти.

Як причини таких конфліктів можуть бути:

1. *розходження в оцінці* радою директорів і членами правління стилю й методів керування вищих органів;
2. *випадки неузгодженості інтересів* правління й ради директорів з питань внутрівиробничої діяльності;
3. *штучна неузгодженість інтересів виробництва й керування*, коли виникають тертя між керівниками цехів, ділянок, служб і членами правління з питань участі членів правління в засіданнях у робочий час;
4. *неузгодженість інтересів правління й територіальних органів керування*, зокрема управи району. В останньому випадку можуть виникати неузгодженість позицій членів правління про порядок виплат на потреби району із коштів, зароблених колективом підприємства, і методами їхнього одержання. Правління, виступаючи від імені акціонерів у ролі «хазяїна», виявляє цікавість до обліку й витрати засобів і вправі заперечувати проти необґрунтованих виплат за вказівкою вищестоящих організацій, що може створити напруженість, конфліктну ситуацію й навіть привести до конфлікту.

В організаціях можуть виникати конфлікти між керівником і його заступником у процесі керування. Ці конфлікти швидко переносяться на колектив, тому що кожний з конфліктуючих має опору в певній групі трудового колективу. І тут немаловажну роль грає стиль керівництва керівника і його заступника. Погодженість у їхній діяльності, що дозволяє уникнути конфліктної ситуації, може бути досягнута, якщо, наприклад, у керівника - демократичний стиль, а в його заступника - демократичний або авторитарний. Найчастіше конфлікт виникає на ґрунті несумісності стилів, коли керівник і його заступник дотримуються авторитарного стилю діяльності, за принципом «Хто важливіше в ієрархії відділу або організації?». У даній ситуації спостерігаються змішані мотивації, пов'язані з амбіціями, кар'єрними цілями. Помітимо, що керівник і його заступник повинні доповнювати один одного, забезпечуючи роботу всього трудового колективу.

*Виробничі*

*конфлікти*

*Виробничі конфлікти - це специфічна форма вираження протиріч у виробничих відносинах трудового колективу.*

Виробничі конфлікти існують на всіх рівнях. Можна виділити наступні типи виробничих конфліктів:

1. *конфлікти усередині малих виробничих груп (внутрігрупові конфлікти):*• конфлікт між рядовими працівниками;• конфлікт між

керівниками й підлеглими;• конфлікт між працівниками різної кваліфікації, віку;

2. конфлікти між малими виробничими групами (міжгрупові конфлікти);

3. конфлікти між виробничими групами й адміністративно-управлінським апаратом;

4. внутрігрупові конфлікти;

5. конфлікти між співвласниками підприємств (організацій). Вони виникають у малих групах (бригадах, ланках, відділах), між людьми, що здійснюють спільну діяльність. Для них характерні спільні інтереси і цілі, внутрішня розчленованість функцій і ролей; вони перебувають у безпосередніх взаємозв'язках і взаєминах.

*Конфлікт між рядовими працівниками* - це можуть бути співробітники одного відділу, що займають однакові посади, але прагнуть до просування по службі й одержанню більше високої зарплати. Наприклад, співробітники відділу конкурують між собою, намагаючись справити сприятливе враження на свого начальника. Зовні відносини між працівниками виглядають як би благопристойно. Але в глибині кожен готовий нанести іншому «смертельний» удар. Боротьба між ними відбувається досить завуальовано, використовуються при цьому різні прийоми: тонкі натяки; прагнення в очах колег створити про себе враження здатних і відповідальних працівників; помста; прояви ворожості. Підставою для виникнення конфліктів є несумісність інтересів співробітників.

Можна виділити конфлікти, що виникають як реакція на перешкоди в досягненні особистих цілей працівників у рамках спільної трудової діяльності, що виникають, наприклад, через розподіл виробничих завдань (вигідних - не вигідних), невдоволення графіком відпусток, нарахування премій і т.д.

Конфлікти можуть виникати через сприйняття веління членів малої групи як не відповідного прийнятим у колективі нормам. Так, при роботі над виконанням спільного завдання зарплата кожного залежить від успішної роботи всіх. Порушення ж одним працівником дисципліни праці може привести до позбавлення премії всіх інших учасників трудової діяльності й викликати конфлікт.

*Конфлікт між керівниками й підлеглими* - у їхній основі найчастіше лежать відносини, обумовлені посадовим розподілом службових ролей. У малих групах є керівне ядро й рядові працівники. Якщо між членами колективу встановилися відносини взаєморозуміння - це сприяє гармонічному функціонуванню групи. Але між ними можуть виникати й протиріччя, породжувані особистісними особливостями людей, що впливають на виконання ними своїх ролей. У першу чергу, це пов'язане із проблемами підпорядкування. Так, працівники, що володіють авторитарним типом особистості під час праці підкоряються владі інших. Маючи справу із

твердим, непохитним начальником, вони підкоряються йому тільки зовні. Люди з таким типом особистості можуть бути джерелом конфлікту.

### 3. Особливості управління конфліктами в організації.

Серед факторів, що справляють вплив на діяльність організації, найбільшу роль відіграють взаємини керівників і підлеглих. З найбільшою силою воно проявляється в малих групах, тобто там, де створюються матеріальні й духовні цінності, вирішуються основні проблеми виробництва. Саме тут найчастіше зароджуються конфліктні ситуації й конфлікти. Виникають вони тоді, коли цілі, мотиви поводження, інтереси, соціальні очікування в керівника й підлеглих не збігаються. Так, керівник не забезпечує умови для успішної виробничої діяльності підлеглих, порушується ритмічність їхньої роботи, це призводить до простоїв і негативно впливає на заробітну плату робітників. Виникає незадоволеність, викликана тим, що працівник не одержує того, що йому положено. Ця ситуація робить конфлікт найбільш ймовірним,

У повсякденному житті виникають обставини, при яких у відносинах між керівником і підлеглим з'являється напруженість, здатна перерости в конфлікт. Наприклад, на вимогу керівництва підприємством, але проти совісті, керівник відділу повинен звільнити співробітника. Невиконання грозить затримкою просування по службі керівника відділу. У цьому випадку мають місце два можливих рішення й обоє мають негативний наслідок. Тут у наявності протиріччя, що сприяють народженню конфлікту між керівником і підлеглим.

Передумовою зіткнень і напруженості можуть служити невідповідність між стилем роботи керівника, що ігнорує умови діяльності колективу, його виробничими потребами й очікуваннями підлеглих. Це може відбутися, наприклад, якщо в колектив, орієнтований на явні інтереси й цілі, прийде керівник вимогливий, принциповий, із соціально-ціннісними орієнтаціями.

Керівник, виходячи зі свого посадового положення, ставить перед членами колективу завдання, часом не найпростіші. Їхнє виконання вимагає певної напруги, поліпшення організації праці, перегляду сформованих правил та умов. У такій ситуації не всі працівники здатні відразу зрозуміти ситуацію й швидко перешикуватися. Частина все-таки буде працювати по старинці й заважати колективу виконувати поставлене завдання.

Стає очевидним, що нездатність швидко перешикуватися може породити напруженість. Оскільки новий начальник недостатньо знав робітників і не довіряв їм, він вирішив, що необхідно запровадити тверду дисципліну. Робітників образило таке відношення й вони стали працювати гірше, не на повну силу. Але строгий нагляд не допоміг вирішити проблему. І в підсумку утворилося порочне коло, коли байдужність робітників до своїх обов'язків стало причиною більше строгої дисципліни, викликало ще більшу



байдужність й опір. Робітники були вороже настроєні, тому що почували, що керівник поводився так, немов був «краще» своїх підлеглих. Знаючи і досвідчений керівник візьме у свої руки керування ситуацією, установить нормальні людські відносини й не допустить переростання протиріччя в конфлікт.

Стиль керівника повинен відповідати рівню розвитку колективу. Для нормальної обстановки в колективі необхідно, щоб офіційна позиція керівника не суперечила його положенням у неофіційній структурі групи. Його діяльність повинна задовольняти вимогам, які пред'являють до нього члени колективу. Велике значення тут має грамотна постановка контролю виконання. Так, кожний повинен знати ті вимоги, які пред'являються до обсягу і якості виконуваної роботи, строки й види контролю. І кращий контроль - систематична увага до роботи підлеглого. Сумлінна і якісно виконувана робота повинна бути відзначена керівником. Важливо пам'ятати - нічого не коштує так дешево й не цінується так дорого, як добре слово. Критичні зауваження й форма їх висловлення повинні робитися з урахуванням особистісних особливостей підлеглого працівника. Керівник повинен при цьому враховувати наступні загальні правила:

- 1. перше зауваження робиться наодинці, що дозволяє з'ясувати причини, які можуть бути усунуті без участі інших працівників, щоб не зачепити самолюбство;*
- 2. необхідно прагнути зрозуміти точку зору опонента, не відкидаючи її відразу й різко;*
- 3. помилку й невірний крок підлеглого варто визнавати швидко й рішуче.*

Конфлікти в організації можуть виникати, якщо керівник і підлеглі по-різному, з різних позицій, розуміють поставлені перед ними завдання.

Так, наприклад, суть конфлікту, що виник між керівником і працівниками одного з конструкторських бюро Дніпропетровську полягала в наступному: перед впровадженням у виробництво важливо провести стендові випробування всіх агрегатів, але строки визначені були досить стислі. Керівник прийняв рішення провести випробування тільки найважливіших вузлів, а працівники конструкторського бюро висловили невдоволення з цього приводу. Якби співробітники конструкторського бюро були знайомі з усіма умовами, вимогами, то й не було конфліктної ситуації.

Керівник покликаний регулювати взаємини в колективі. В умовах переходу до ринкової економіки успіх керівника буде визначатися ступенем розвитку його ділових й особистісних якостей, умінням досягати компромісів, уникати міжособистісних конфліктів. Від етичних норм керівника, його вміння спілкуватися з підлеглими, від сили його впливу на людей залежать й успіх колективу, і його особисті успіхи. Керівник повинен володіти й розвивати такі якості, як дипломатичність, гнучкість у методах керування, уміння бути принциповим і мати мистецтво домагатися

компромісу.

Серед найпоширеніших факторів, що викликають загострення між керівником і підлеглими, можна виділити наступні:

1. *порушення єдності суспільних й особистих інтересів;*
2. *ігнорування норм законодавства;*
3. *недотримання моральних принципів;*
4. *ігнорування вимог трудової й виробничої дисципліни;*
5. *взаємна ворожість сторін;*

*Взаємна ворожість* між керівником і підлеглими може бути породжена різними обставинами: невиконанням керівником своїх обіцянок, неухважністю його до запитів й інтересів працівників і т.д. І, як відповідна реакція - ворожість до нього підлеглих. Наприклад, для того щоб виконати замовлення працівникам бригади затримують відпустки, але позитивний результат, досягнутий бригадою й підприємством, буде отриманий ціною зневаги інтересів співробітників.

Слід зазначити, що така якість, як ворожість, може ініціюватися й самими підлеглими. Цьому можуть сприяти недисциплінованість, норовистість, протиставлення особистих інтересів суспільним. Раз виникнувши, ворожість може ускладнити протиріччя й привести до нових конфліктів.

Керівник є найбільш впливовою й авторитетною особою в створенні нормальних міжособистісних відносин. Якщо керівник не поважає своїх підлеглих, не зважає на їхню думку - може виникнути конфлікт. Бувають ситуації, коли одна зі сторін не сприймає норм і принципів іншої сторони, але про це не говорить відкрито й не домагається зміни сформованого положення. Це особливо часто проявляється у відносинах між керівником і підлеглим. Останній обурюється (негласно) поведінкою свого керівника, але не хоче псувати з ним відносини. Наприклад, фірма займається виготовленням і реалізацією вино - горілочної продукції. Частина продукції реалізується, але гроші від реалізації надходять не на рахунок фірми, а витрачаються в особистих інтересах керівника. Це стає відомо співробітникам і викликає їхнє різке невдоволення. Вони засуджують дії свого керівника, але відкрито його не критикують, тому що існує певна залежність підлеглого від керівника. Відсутність можливості відкрито висловлювати критичні зауваження, затиск критики - негативні фактори, здатні привести до конфлікту в організації.

*Конфлікт між працівниками різної кваліфікації й віку.* Часто виникають такі конфлікти в групах, де, наприклад, при збільшенні інтенсивності праці виникає можливість значно підвищувати заробітну плату. Але в цих структурах часто працюють люди літнього віку й працівники, у силу своїх фізичних можливостей не здатні значно підвищувати інтенсивність своєї праці. Подібні обставини сприяють їхньому відчуженню й виникненню

соціально-психологічної напруги в групі, що змушує людей шукати інше місце роботи.

Представникам різних вікових груп властиві особливі причини конфліктів. Наприклад, для юнаків і дівчат, які тільки починають свій трудовий шлях, найбільше гостро стоїть проблема адаптації в трудовому колективі, взаємин з колегами. Молодий співробітник, що не має досвіду роботи в колективі, може вступити в конфлікт тому, що не знає традицій колективу, його моральних норм, не приймає вимог колективу, стилю керівництва. У період адаптації працівники виявляються учасниками конфлікту через невміння дотримувати вимог виробництва, тобто невміння підкоряти свої інтереси інтересам справи й колективу. Але з'являються потім і нові проблеми. Наприклад, перед молодими членами колективу, що уклали в шлюб, гостро постають питання житла, заробітку, змінності роботи. Нemoжливiсть задовольняти ці потреби, відсутність перспективи можуть стати джерелом конфлікту.

У дозрілих літах працівника хвилюють уже інші проблеми: підвищення кваліфікації, перспектива росту й ін. Нерозв'язання цих проблем, тобто невідповідність між претензіями й можливістю їх реалізувати, сприяє вступу в конфлікт зрілої людини.

## Висновки

Таким чином, з усією очевидністю можна зробити самий головний висновок про те, що конфлікт, як найбільш характерна форма соціальної взаємодії, притаманна також і організаціям. Конфлікт в організації найбільш яскраво виявляється на рівні зіткнення інтересів членів групи, кожен з яких посідає свою щабліну в загальній ієрархії структурної організації.

Важливу, якщо не сказати, визначальну роль у врегулювання конфлікту в організації відіграє керівник. При цьому, він повинен особливо враховувати, що в нього є реальний, хоча й неофіційний конкурент - неформальний лідер.

Для керівника, вміння успішно вирішувати конфлікти, регулювати їх, управляти ходом конфліктів в організації є запорукою його кар'єрного росту, а для колектива такий керівник є запорукою його гармонічного функціонування.

## Використана література:

1. Методика соціологічного аналізу й прогнозування тенденцій розвитку соціальних процесів у трудовому колективі. - Харків, 1990.- С. 9.
2. Головін В. А. Відношення співробітництва й соціальна напруженість // Соціальна напруженість на виробництві.- Обнинск, 1989. - С. 27-31.

3. Рукавишников В. С. Соціальна напруженість // Діалог, 1991. № 13. - С. 7.
4. Александрова Е. В. Трудовий^трудоі-трудоі-соціально-трудоі конфлікти: шляхи дозволу. - М.: Промінь, 1993. - С. 75 - 76.
5. Іл'їн В. И. Структура конфлікту в організації // Соціальний конфлікт. 1999, №3. - С. 28 - 29.
6. Щербак В. Е. Конфліктні ситуації на підприємстві // ЭКО, 1999, №11. С. 159 - 160.

## ПЛАН ЛЕКЦІЇ:

1. Особливості міжгрупового конфлікту;
2. Механізм виникнення міжгрупового конфлікту;
3. Типологія міжгрупових конфліктів.

МЕТА: Загальні уявлення про суть та природу міжгрупового конфлікту.

## ЗАВДАННЯ:

1. з'ясувати поняття міжгрупового конфлікту;
2. розглянути механізм виникнення та розгортання міжгрупового конфлікту;
3. ознайомитися з основними типами міжгрупового конфлікту

## ВСТУП

Нині на Землі проживає більше 6 мільярдів чоловік. Вони поєднуються більш ніж у дві сотні національно-державних утворень. 20 мільйонів економічних організацій і сотні мільйонів інших більших і малих соціальних груп, будь те родина, релігійна громада, сільський схід або політична еліта. Відносини між ними свідомо не можуть бути безхмарними. Причин для виникнення конфліктів між соціальними групами безліч: обмеженість ресурсів, висота соціального статусу, нав'язування соціокультурних цінностей й ін. Розвертаються міжгрупові конфлікти приблизно за тими же сценаріями, що й міжособистісні. Однак сам факт втягнення у конфлікти великих груп людей істотно видозмінює як механізми їхньої появи, так і режими протікання, не говорячи вже про масштаби наслідків. Тому має сенс виділити специфічні особливості міжгрупових конфліктів і простежити соціальні механізми їхнього виникнення.

## 1. Особливості міжгрупових конфліктів

Наш життєвий досвід свідчить: конфліктують між собою не тільки індивіди, але й соціальні групи, малі й великі. Різновидів таких груп у суспільстві існує безліч. З об'єктивно складних соціальних спільнот звичайно виділяють:

1. *групи, що виникають на основі подолі праці (соціально-професійна диференціація людей);*

2. *групи, засновані головним чином на розходженні їхніх відносини до засобів виробництва (класи);*
3. *групи, засновані на базі спільності мови, території, культурних особливостей (етноси, нації);*
4. *демографічні групи (диференціюються по статі, віку, родинному стану);*
5. *територіальні групи (місто, село, регіон) і т.д.*

Чимало соціальних груп виникає й завдяки свідомим, цілеспрямованим зусиллям людей: політичні партії, професійні союзи, молодіжні об'єднання, релігійні конфесії й т.п.

Кожний з нас неодмінно є членом відразу кількох соціальних груп. А оскільки інтереси різних груп, як правило, не збігаються й відносини між ними конфліктні, то будь-який індивід протягом всього життя постійно виявляється утягненим в різні міжгрупові конфлікти. Чи може середньостатистична людина вплинути на хід цих конфліктів? Здебільшого ні (якщо тільки він не виб'ється в які-небудь лідери). Але й ухилитися від них він теж, нажаль, ніяк не може. Частковою розрадою в такій ситуації може стати хоча б розуміння того, що відбувається: звідки «ростуть» міжгрупові конфлікти й чому вони неминучі?

Сучасна конфліктологія нагромадила деякі знання по цьому питанню, щоправда, треба визнати, в основному вони запозичені із соціальної психології й соціології. Вихідну проблему цього розділу конфліктологічного знання можна сформулювати так: чи збігаються по суті своєї чи є принципово різними природа й механізми міжособистісних і міжгрупових конфліктів?

Відповідь на це питання не є однозначною. Звичайно, найпростіше вважати, що складові всіх конфліктів однакові, будь то суперечка світових держав за військову перевагу, позови найманих робітників з підприємцями або скандал у шляхетному сімействі. І справді, джерела конфліктів одноманітні: всі ті ж вікові суперечки про розподіл дефіцитних ресурсів, влади, престижних соціальних ролей і т.д. І структура всіх цих конфліктів схожа (суб'єкти, відносини, об'єкт) і динаміка їх містить загальні показники. Але якщо в них так багато загального, чи можна моделі міжособистісних конфліктів поширювати, хоча б і із застереженнями, на конфлікти міжгрупові? От на це питання варто відповісти категорично: ні. Причому не тому тільки, що суб'єкти в цих конфліктів різні (групи в остаточному підсумку теж складаються з індивідів). А головним чином тому, що при об'єднанні індивідів у групу їхнє поведіння радикально міняється.

*Як група впливає на людину.*

Разом ми думаємо, відчуваємо, а відповідно й поведимося зовсім по-іншому, ніж поодиноці. Любов і ненависть підсилюються, судження стають більше категоричними, а дії — рішучими (як відомо, «на миру и смерть красна»). При цьому знак таких дій зовсім не завжди є позитивним. Нерідко

людина в наелектризованій юрбі перетворюється на агресивного примітива. Але справа не тільки в «юрбі». Так називане «масовидне поводження» людей, при якому немає безпосереднього фізичного контакту, а є лише відчуття приналежності до якої-небудь великої групи, також будується за іншими законами, ніж одиночні дії індивіда.

Міняється навіть сприйняття поводження інших людей. Уявіть собі людину, що тягає, наприклад, по Києву плакат з написом «Вся влада — Верховній Раді!». Більша частина перехожих напевно вважатиме його ненормальним. Але якщо теж саме зроблять одночасно кілька тисяч чоловік, це вже не божевілья, а цілком нормальна акція — політична демонстрація, ставитися до якої треба шанобливо.

Поява у включених у групу людей як би нових якостей - твердо встановлений соціальною психологією факт. Процес цей об'єктивний, він відбувається мимо волі й свідомості самих індивідів. Все це змушує припустити, що міжгрупові конфлікти повинні бути залежним від безлічі додаткових факторів, не присутніх у конфліктах міжособистісних.

Специфічні особливості міжгрупових конфліктів

Отже, у їхньому формуванні й розвитку повинен спостерігатися ряд істотних особливостей, властивих тільки їм, а саме:

1. *об'єктивний характер розгортання;*
2. *здатність втягувати в «силове поле конфлікту» маси людей, незалежно від їхнього бажання й навіть усвідомлення суті й цілей конфлікту;*
3. *інституціоналізація конфлікту;*
4. *наявність насильства;*
5. *при вирішенні конфліктів переважає спрямованість на інституціональні зміни, а не на зміну поведження учасників;*
6. *поява додаткових джерел конфлікту у вигляді самої приналежності до тієї або іншої соціальної групи;*
7. *значні витрати зусиль і ресурсів на вирішення конфліктів;*
8. *істотно більша інерція збереження конфліктної ситуації, навіть якщо її підстави вгасають.*

Об'єктивність міжгрупового конфлікту означає, що він має власну логіку виникнення й розгортання, що практично не залежить від свідомих устремлінь людей, хоча він і реалізований через їхню свідому діяльність. Адже сама поява великих соціальних груп (класів, станів, націй) є процес об'єктивний. Вони виникають як наслідок еволюції суспільства. Будучи саморегулюючою системою, суспільство стихійно шукає й знаходить досить ефективні механізми свого розвитку: поділ праці, приватну власність, політичну й правову організацію життя й т.д. Запуск цих механізмів соціального розвитку й диференціює суспільство, «створює» соціальні групи.

Цей процес суспільною свідомістю не контролюється, а лише фіксується постфактум.

Крім того, кожне нове покоління людей застає вже сформовану соціальну диференціацію й змушено приймати її як об'єктивну даність. Вона, природно, конфліктогенна. Але оскільки конфлікти ці розгортаються на рівні суспільства в цілому, вони втягують у свою орбіту всіх без винятку. Групова приналежність індивіда (по факту народження в певній родині, на певній території, по кольору шкіри, статі, наявності здатностей й ін.) примусово ставить його в позицію учасника того або іншого міжгрупового конфлікту. Вийти з нього або уникнути його не можна.

Варто нам тільки з'явитися на світ, як ми відразу виявляємося громадянами якої-небудь держави і автоматично розглядаємося як народонаселення, що може перебувати у конфлікті з народом іншої держави. Або, допустимо, у дозрілих літах ми вирішили не брати участь в «політичних іграх» і не ходити на вибори. Але це теж виявляється однієї з можливих позицій у політичному конфлікті, на якій розраховують й яку використовують у своїх цілях серйозні політичні гравці.

От і виходить, що сотні мільйонів людей мимо своєї волі виявляють себе утягненими в гонку озброєнь наддержав; мільярди людей, про тім навіть не відаючи собі звіту, беруть участь у міжцивілізаційних конфліктах (Схід - Захід); і, звичайно, кожний з нас об'єктивно виявляється «без вини винним» у безлічі інших міжгрупових конфліктів.

Під соціальними інститутами (від лат. *institutum* — установлення, установу) розуміють стійкі, стабільні форми суспільних відносин, що породжують комплекс організацій й установ, які володіють певними соціальними ресурсами й виконують конкретні функції (державна, суд, армія, церква). У той же час це й спосіб організації різних видів діяльності, що припускає наявність певних стандартів, звичних форм поведінки. Оскільки міжгрупові конфлікти (економічні, політичні, етнічні) постійні, вони неминуче інституціалізуються. Тобто, відбувається як би «вилив» конфліктних відносин у міцну й стабільну форму.

Одночасно з'являються певні правила, норми, стандарти поведінки конфліктуючих сторін, які роблять його передбачуваним і не занадто руйнівним. Так, в економічній сфері в багатьох країнах прийнято щорічно переукладати тристоронні угоди між урядом, підприємцями й профспілками про взаємоприйнятні межі підвищення заробітної плати, про поліпшення соціального забезпечення й т.д. Колективний договір між працівниками й адміністрацією також можна розглядати як форму інституціалізації трудового конфлікту, за допомогою якої цивілізовано визначаються дозволені межі конфліктної взаємодії.

Найбільше ж інституціалізованою на сьогодні є область політичних конфліктів. Сучасне суспільство має у своєму розпорядженні величезну мережу політичних інститутів (партії, політичні рухи, установи законодавчої, виконавчої й судової влади), які дозволяють зафіксувати міжгруповий конфлікт інтересів на стадії його виникнення й направити зусилля



конфліктуючих сторін у надійне, добре перевірене русло демократичних процедур розв'язання конфліктів. Частенько політичні інститути використовуються як інструмент розв'язання й неpolітичних проблем (економічних, екологічних, демографічних й ін.).

Безліч міжгрупових конфліктів може бути віднесена до розряду структурних, тому що їхнє існування породжене впливом як на індивідів, так і на цілі соціальні групи різних соціальних структур (фінансових і політичних еліт, структур влади, засобів масової інформації й т.п.). Тиск, що вони роблять на суспільство, по своїх наслідках порівнянний із прямим фізичним насильством. (Допустимо, парубок не бажає служити в армії з релігійних переконань, а закон йому цього не дозволяє.) Але проявляється воно, як правило, сховано, побічно: через нерівний розподіл ресурсів, неприступність влади, приховання або перекручування важливої для суспільства інформації, нав'язування йому неадекватних цілей і т.д.

Такий вплив одержав назву структурного насильства. Автор як самого терміна, так і цілої концепції з аналогічною назвою — норвезький соціолог Йохан Галтунг (р. 1930). Він думає, що структурне насильство є в сучасному суспільстві нітрохи не менш розповсюдженим й значимим, ніж традиційне фізичне насильство. Сам феномен структурного насильства Й. Галтунг описує наступними положеннями:

1. *структурне насильство є природним феноменом, тому що між соціальними групами існують певні розходження, насамперед у позиціях влади, які відбиваються в структурі соціальної взаємодії;*
2. *під структурним насильством розуміється соціальна несправедливість у змісті нерівного розподілу ресурсів і нерівних життєвих шансів;*
3. *у категорію структурного насильства попадають тільки ті явища, яких можна було б об'єктивно уникнути;*
4. *структурне насильство, як правило, є наслідком недалеких політичних рішень (Цит. по: Конфлікти в сучасній Росії (проблеми аналізу й регулювання). - М.: Эдиториал УРСС, 1999. - С. 22).*

Основою структурного насильства є насамперед нерівний обмін, у результаті якого верхні соціальні шари одержують значно більше благ і можливостей, чим інші. Наприклад, роздержавлення власності в Україні на початку 90-х років було проведено таким чином, що практично вся вона виявилася в руках досить незначної групи осіб, що мали доступ до влади або до розпорядження різними матеріальними ресурсами. При цьому прямого насильства було не так багато. Майже все здійснювалося в рамках законів про приватизацію. Тобто фактично самі соціальні структури (інститути) влади й керування великими підприємствами виявилися мимовільним джерелом збагачення одних груп і зuboжіння інших. І справа не в тім, що

самі структури були погані, а в тім, як вони використалися.

Структурне насильство небезпечно тим, що воно, як правило, не усвідомлюється конфліктуючими сторонами як насильство. Нерівний розподіл благ звичайно подається як результат гри стихійних ринкових сил, нерівність у реалізації життєвих шансів списується на розходження в здібностях, а маніпулювання свідомістю прикривається волею слова.

Структурне насильство найчастіше буває винне й у тім, що провокує вже пряме насильство. Як з боку владних структур, здатних мобілізувати державний репресивний апарат для проштовхування своїх інтересів, так і з боку «защемлених» груп, що час від часу влаштовують соціальні безладдя.

Сучасне суспільство не може бути однорідним, не структурованим. Адже це спосіб його функціонування. По за існування великих стійких соціальних структур воно змушено розплачуватися підвищеною міжгруповою конфліктністю.

Такі особливості міжгрупових конфліктів, як інституціалізація й структурне насильство, свідчать, що їхні джерела зміщаються від особистості до соціальних інститутів і норм. Глобальними причинами соціальних конфліктів, отже, визнається неможливість для соціальних груп задовольняти свої потреби й інтереси в рамках існуючих норм та інститутів. Звідси сучасна конфліктологія робить висновок: при розв'язанні міжгрупових конфліктів головні зусилля повинні направлятися не на зміну поведінки учасників, а на трансформацію соціальних інститутів, традиційних систем влади й т.д. Це ще одна найважливіша особливість міжгрупових конфліктів. Іншим додатковим джерелом виникнення й характеристикою міжгрупового конфлікту може бути сама приналежність особистості до тієї або іншої групи (класової, національної, релігійної, професійної й ін.). Адже самоідентифікація особистості з якою-небудь групою миттєво включає механізм сприйняття інших людей, який діє за принципом «свій - чужий». Споконвічно, до будь-якого раціонального обґрунтування перевага «своїх», навіть якщо їм нема чого ділити з «чужими», може відігравати деструктивну роль у соціальному житті.

И, нарешті, дві останні особливості міжгрупових конфліктів із запропонованого вище переліку — істотні витрати й значна інерція — досить очевидні й без докладних роз'яснень. Ясно, що втрати суспільства через неврегульовані міжгрупові конфлікти (особливо між великими соціальними групами), значно вище, ніж міжособистісними. Навряд чи можна сумніватися й у тім, що міжгрупові конфлікти, торкаючись більшої частини того або іншого суспільства або навіть всього його цілком, більш ґрунтовно «укорінені» у соціумі, не можуть бути вирішені відразу, і тому мають тенденцію зберігатися в динаміці соціального життя досить довго. Прихильники різних світових релігій, приміром, «з'ясовують відносини» уже більше двох тисяч років. Класові конфлікти будь-якої історичної епохи (за винятком первісної) нараховують сотні років; і навіть найважчі, міждержавні військові конфлікти (згадаймо Столітню війну в Європі) можуть тривати не один десятик років.

Такі в цілому головні особливості міжгрупових конфліктів. Вони ясно показують, що при спробах пояснення сутності конфліктів між соціальними групами не можна прямо користуватися схемами аналізу конфліктів міжособистісних. Занадто багато тут потужних додаткових факторів, що перетворюють міжгруповий конфлікт у якісно особливе явище соціального життя .

## 2. Механізми виникнення міжгрупових конфліктів

Вся людська історія є історія міжгрупових конфліктів: політичних, національних, релігійних й ін. Навіть уявити собі безконфліктну історію неможливо. Фантазія відмовляє. Звідси наш здоровий глузд робить висновок, що конфлікти неминучі. Вони є спосіб розвитку людства. Але от цікаве питання: коли конфліктів було більше - у варварську й жорстоку старовину або в сучасному цивілізованому світі? По логіці речей відповідь може бути тільки один: зрозуміло, у сьогоденному світі конфліктів повинне бути більше. По-перше, тому, що практично будь-яке нинішнє суспільство набагато більш різноманітне, диференційоване, чим минуле. Соціальна структура на основі подолу праці ускладнюється, різних соціальних груп утворюється багато більше й, виходить, імовірність конфліктів між ними чисто математично повинна зростати. По-друге, і, напевно, це - головне, неухильно росте населення Землі, а кількість біоресурсів, потрібних для нашого існування, обмежена - біосфера не гумова. Тому конкуренція за дефіцитні ресурси неминуче збільшується, множачи кількість конфліктів.

З іншого боку, раз людство в цілому прогресує, то разом з наростанням кількості конфліктів повинні налагоджувати, технологізуватися й способи їхньої регуляції. Їм, по ідеї, варто ставати цивілізованішими, раціональними. Про ступінь досконалості методів дозволу конфліктів можна судити по їхніх наслідках. Але дивна річ - якщо взяти найбільш гострі міжгрупові конфлікти (військові), те по кількості жертв останнє сторіччя просто не має собі рівних в історії. Люди з небаченим досі ентузіазмом винищують один одного й ніяк не можуть зупинитися. І що найбільше спантеличує - у цьому не видно ніякого раціонального змісту. Людина адже істота начебто б розумне. Чому ж такий божевільний вид має його сьогоднішня історія?

Із часів Просвітництва (XVII- XVIII вв.) ми звикли вважати, що при сприятливих соціальних умовах і відповідному вихованні людина - цілком розумна й добра істота. Але хто ж тоді відповідає за всі лиходійства історії? Як правило, це якісь анонімні «інші» - держава, тирані, деспоти, тоталітаризм, адміністративно-командна система, олігархи й т.д. Більшість же людей цілком безгрішні й не відповідають за незліченні жертви репресій, війн, економічні кризи, погіршення екології й ін. Але тоді, між іншим, виходить, що більшість із нас - отакі дорослі нетями, які просто не відають, що творять. А всією історією заправляють так називані «сильні особистості», по більшій частині лиходії. Навряд чи ми погодимося з такою зневажливою

оцінкою наших можливостей. Але тоді прийде визнати наявність якихось схованих, неочевидних факторів, закономірностей, мотивів нашого поведіння, які «підливають масло» у вогонь соціальних конфліктів. Пошуком таких закономірностей в ХХ в. активно займалася соціальна психологія. Їй удалося відкрити ряд цікавих явищ міжгрупового взаємодії, за допомогою яких істотно прояснилася й природа міжгрупових конфліктів.

*Психологія міжгрупового конфлікту*

Ми вже говорили про те, що при об'єднанні індивідів у групу їхнє поведіння серйозно міняється. Соціальна психологія виявила безліч факторів впливу групи на індивіда, що деформують його поведінку<sup>1</sup>. У їхньому числі:

1. соціальна фасилітація;
2. соціальні лінощі;
3. деіндивідуалізація;
4. групова поляризація;
5. огрупнення мислення;
6. груповий фаворитизм;
7. груповий тиск і т.д.

Ці характеристики впливу груп означають наступне.

1. *Соціальна фасилітація* (від англ. facility - легкість, сприятливі умови) - ефект посилення домінуючих реакцій у присутності інших. Тобто навіть проста присутність кого-небудь інший може підвищувати енергійність наших дій (у тому числі й конфліктних). Так, школяр перед класом вичаплює із силоміра трохи більше, ніж поодиночі. Навчання простим навичкам у групі, як правило, іде успішнее й т.д. Але феномен сяй неоднозначний. Не випадково в його визначенні присутнє словосполучення «домінуюча реакція». Це означає, що присутність інших позитивно позначається на рішенні індивідами простих завдань (у яких домінує правильна відповідь). Рішення ж завдань складних, навпроти, утрудняється присутністю інших людей. Але в кожному разі поведінка індивіда змінюється.

2. *Соціальні лінощі* - тенденція людей зменшувати свої зусилля, якщо вони поєднуються з іншими для досягнення обшій мети, але не відповідають за кінцевий результат. Експериментально перевірено, що при перетяганні каната учасник групи розвиває істотно менше зусиль, чим якби він тяг поодиночі. Правда, і тут є зворотне правило: колективність зусиль не приводить до їхнього ослаблення, якщо загальна мета незвичайно значима й важлива, або, якщо відомо, що індивідуальний результат може бути

визначений. Тільки в цих випадках можна сміло затверджувати, що «у єдності - сила».

3. *Деіндивідуалізація* - втрата індивідом у групових ситуаціях почуття індивідуальності й стримуючих норм самоконтролю. Знеособленість, анонімність індивіда в групі можуть «відпускати соціальні гальма». Чим більше група, тим сильніше деіндивідуалізація й тем імовірніше прояв актів насильства, вандалізму й інших асоціальних дій.

4. *Групова поляризація* - викликане впливом групи посилення первісної думки індивіда, схильного прийняти ризиковане або, навпаки, обережне рішення. Групове обговорення не усередняє думок індивідів, а навпроти - зміщає їх до одному з можливих полюсів. Якщо група людей споконвічно настроєна, допустимо, вкласти гроші в яке-небудь ризиковане підприємство, то після дискусії на дану тему це прагнення тільки підсилиться. Властивість групи поляризувати наявні тенденції може приводити й до посилення агресивних намірів групи.

5. *Ототожнення мислення* - тенденція до однаковості думок у групі, що часто заважає їй реалістично оцінювати протилежну точку зору.

6. *Груповий фаворитизм* - перевага своєї групи і її членів тільки по факті приналежності до неї. Подібна упередженість виявлена в людей всіх віків і національностей. Правда, у культурах колективістської користі вона менше, ніж у культурах індивідуалістичного плану.

7. *Конформізм як результат групового тиску* - тенденція змінювати поведження або переконання в результаті реального або уявлюваного впливу групи. Якщо нам, приміром, запропонують зрівняти довжини двох відрізків (один із яких небагато коротше іншого), то поодиноці ми впевнено дамо правильну відповідь. А от якщо кілька людей навколо нас будуть затверджувати щось прямо протилежне, ми дуже сильно задумаємося, і ймовірність того, що наша відповідь буде правильним знизиться відсотків на 40 (як це показано в класичних експериментах американського психолога Соломона Аша). З більше складними й важливими ідеями ми, бути може, поупрямимся більше, але уникнути групового тиску взагалі, звичайно, не зможемо в принципі.

Всі ці характеристики групового поведження людей підтверджені експериментально. Отже, їхнє обґрунтування можна вважати досить надійним. Правда, якщо строго підходити до цієї проблеми, треба відзначити, що всі ці фактори групового впливу експериментально зафіксовані тільки для відносно невеликих груп. Беззастережне поширення їх на групи більші (нації, класи - з вони-те як експериментувати?) уже не може бути стопроцентно надійним. Але в тім, що відзначені фактори в тім або іншому ступені проявляються й на рівні більших соціальних груп, важко сумніватися.

Чому, наприклад, не виправдався популярний у свій час марксистська теза про те, що передача приватних фабрик і заводів у суспільну власність приведе до небаченого підвищення продуктивності праці? Адже робітники стануть хазяями й будуть трудитися на себе, а не на буржуїна-експлуататора. Це повинне підвищити їхня зацікавленість у кінцевому результаті. Однак усе

вийшло навпаки. І напевно, не в останню чергу тому, що в підсумках роботи фабрики індивідуальний внесок окремого працівника зовсім розчиняється, він не видний і відповідно не мотивує робітника переживати за все підприємство як за своє власне. А в таких умовах, ми знаємо, зусилля людей зменшуються. Звичайно, це не єдиний фактор невдачі марксистської ідеї усупільнення засобів виробництва, але й він напевно зіграв свою роль.

Або інший приклад. Як не побачити феноменів «огрупплєння мислення» й «деіндивідуалізації» у фактах масової підтримки тоталітарних політичних режимів XX століття?

Так що, фактори групового впливу на індивідуальне поведіння існують, і ігнорувати їх при поясненні соціальних взаємодій сьогодні вже не можна. Але яке відношення вони мають до міжгрупових конфліктів? Саме безпосереднє. Будучи схованими, неусвідомлюваними прямо факторами нашого поведіння, вони заважають як варто розглянути й зрозуміти щирі причини міжгрупових конфліктів, породжуючи так названу міжгрупову ворожість, що у багатьох випадках виглядає мимовільною, виникаючою як би «на порожньому місці». У багатьох соціально-психологічних експериментах було виразно показане, як швидко й легко дві групи зовсім миролюбних, «нормальних» людей перетворюються в люто непримиренних суперників, для яких всі засоби гарні заради перемоги над конкурентом.

*Спонтанна міжгруповая ворожість*

Американський психолог Музафер Шериф у класичному експерименті розділив 22 не знайомих один з одним 11-12 - літніх хлопчиків на дві групи й відправив їх у бойскаутський табір порізно, оселивши в різних місцях (див. гл. 7). Майже тиждень кожна із груп нічого не знала про існування іншої. Співробітничаючи в різних спільних справах й іграх, кожна група за цей час стала тісно згуртованою. Тоді експериментатор дозволив їм «виявити» один одного й запропонував улаштувати турнір з різними видами змагань (бейсбол, перетягання каната, пошук скарбів й ін.) Всі призи діставалися переможцям. Результат виявився досить наочним: мирний табір став місцем «бойових дій». Конфлікт почався із простої лайки під час змагань і поступово досяг стадії взаємних «набїгів» і бійок. Між хлопцями із двох груп не було ніяких культурних або економічних розходжень, всі вони належали до «пристойного» шару суспільства, але в той момент, по визнанню М. Шерифа, вони нагадували збіговисько злої й розгнущаної шпани. Причому їх ніхто не провокував на агресивні дії: у ролі спускового механізму міжгрупової ворожості виявилася сама ситуація конкуренції за обмежений ресурс, у ролі якого виступали медалі, ножі й інша бойскаутська атрибуція.

У цьому експерименті виникла конфронтація хоч якось з'ясовна боротьбою за дефіцитний ресурс (однак масштаби «призів» і ворожнечі, що виявилася, свідомо непорівнянні). В іншому ж, не менш знаменитому експерименті Філіпа Зимбардо, проведеному в 1970 р. на факультеті психології одного з американських університетів, двом групам студентів і діли-те по великому рахунку було нема чого. Але й там справа дійшла до жорстокого протистояння.

Ф. Зимбардо всього лише запропонував студентам-добровольцям «пограти у в'язницю». Його цікавив питання: чи є тюремні звірства породженням відповідних якостей людей (пороків злочинців і злісної вдачі охоронців) або ж сам заклад, тобто розподіл соціальних ролей, озлобляє тюремний персонал? Відібравши 24 студента, не замічених раніше в агресивному або жорстокому поведженні, експериментатор по жеребі розділив їх на «охоронців» й «в'язнів». Першим видав уніформу, кийки, свистки й пояснив, як підтримувати дисципліну. Других же замкнув у камери, облачивши в якісь балахони, що символізують тюремні одяги. Порядки в цій ігровій в'язниці були встановлені самі ліберальні. У принципі «укладені» могли робити все, що хотіли, крім одного: вони не повинні були «збігати». Перший день експерименту пройшов цілком мирно й весело - усе вживалися у свої ролі. А далі почався кошмар. «Охоронці» й «укладені», немов забувши про умовності ситуації, почали всерйоз з'ясовувати відносини як у самій дійсній в'язниці. «Охоронці» стали принижувати «ув'язнених», придумувати для них жорстокі й образливі правила. «В'язні» не витримали й збунтувалися, «охоронцям» довелося застосовувати силу й т.д. Побоюючись непередбаченої ескалації насильства, Ф. Зимбардо був змушений уже на шостий день припинити експеримент, розрахований на два тижні.

Легкість, з якої чисто умовна ситуація викликала сьогодення міжгрупового зіткнення, спантеличує. Що ж тоді говорити про реальний поділ соціальних статусів і ролей у суспільстві - виходить, воно повинне безупинно породжувати міжгрупову ворожнечу? Такий висновок був би, звичайно, помилковим. Як би не був схожий експеримент на реальне життя, воно однаково залишається експериментом, тобто штучно змодельованою ситуацією із заздалегідь заданими умовами. Яка-небудь бактерія в лабораторному живильному розчині може демонструвати рекорди розмноження, але потрапивши в реальний організм, змушена обмежити свої апетити через масу не сприятливих для неї факторів. Але це не спростовує лабораторних результатів - вони показують, що відбудеться, якщо бактерія знайде в організмі підходящі умови. Та ж історія й із соціальними експериментами: вони демонструють якісь форми нашого веління в «хімічно чистому» виді. У реальному повсякденному житті ці форми можуть стримуватися безліччю факторів і проявлятися не так сильно, як в умовних ситуаціях. Але вони є! Їхня фіксація й становить головне значення описаних вище соціально-психологічних експериментів.

Зокрема, експеримент Ф. Зимбардо наочно підтверджує гіпотезу І. Галтунга про існування структурного насильства, тобто схованого тиску на поведження людей самих соціальних структур, що припускають нерівний поділ соціальних статусів і ролей. У подібних експериментах чітко проглядаються й багато особливостей групового поведження людей (груповий фаворитизм, тиск, деіндивідуалізація й ін.), що створюють схильність соціальних груп до конфліктів.

*Групове* *сприйняття*

Істотну роль у розвитку міжгрупових конфліктів грає також

перекручене сприйняття один одного людьми, що належать до різних груп. Підставою такого перекручування виступає знов-таки сама групова приналежність і пов'язані з нею особливості поведінки. Так, груповий фаворитизм, тобто схильність до членів «своєї» групи, змушує нас сприймати власну групу як гідну, сильну, моральну, «чужа» же на цьому тлі зобов'язана виглядати збитковою, низкою, зловмисною. Поширеність таким переконанням забезпечує згадуваний вище феномен «огрупплєння мислення», що перетворює їх у стійкий стереотип. Групова ж поляризація доводить «образ ворога» до абсолютних кондицій («імперії зла», як виражався об колишньому СРСР один з американських президентів). При цьому справжня несумісність цілей учасників конфліктів може бути не так вуж і великий. Але в скривленому просторі міжгрупового сприйняття вона розростається до немислимих розмірів.

Оскільки ж перекручування сприйняття однакові в обох конфліктуючих сторін, вони виходять дзеркальними. Кожна група воліє наділяти чеснотами себе, а всі пороки приписувати винятково супротивникові. У результаті виходять парадоксальні речі: всі держави на Земній кулі вчисто клянуться у своїй прихильності миру й згоді, але в їхній загальній історії неможливо відшукати періоду, у якому не було б військових конфліктів. Це - не лицемірство. Це цілком искреннее переконання, що «наша» готовність до миру справжня, а «їх» - усього лише хитрий виверт. При цьому протиборчі сторони попадають як би в зачароване коло: перекручене сприйняття (ми миролюбні - вони агресивні) веде до розростання конфліктних дій, а ескалація конфлікту у свою чергу підсилює ступінь перекручування сприйняття.

Так чи інакше, що проишли дозвіл, конфлікту веде й до зміни сприйняття. Нелюдські буржуї-визискувачі раптом перетворюються у творців суспільного багатства, дбайливців батьківщини й заступників мистецтв. А які-небудь віроломні загарбники-самураї на перевірку виявляються скромними й дисциплінованими трудоголиками, що обганяють світовий технічний прогрес. Подібні трансформації відбуваються нині по кілька разів протягом життя одного покоління. Оскільки раціонально пояснити їх непросто, частенько використається зручний штамп: «поганий лідер - гарний народ». Німецький народ, приміром, винятково культурний, працьовитий і т.д., а от вожді йому дісталися в першій половині ХХ століття просто параноидальні. Наш російський народ тим більше славний своїми всесвітньо відомими чеснотами, але і йому після Петра І фатально з лідерами не везе. Чи треба говорити, що подібні «пояснення» - ще одна ілюзія в потужному шарі перекрученого сприйняття міжгрупових конфліктів? Звичайно, зусилля вождів вносять свій внесок у міжгрупові конфронтації. Але навряд чи він може бути визнаний визначальною.

Отже, соціально-психологічна складова міжгрупових конфліктів досить вагома. Її вивчення дозволяє конфліктології сформулювати деякі загальні висновки щодо природи й механізмів міжгрупової ворожості:



1. діючий аналіз міжгрупових конфліктів неможливий без дослідження соціально-психологічних елементів життєдіяльності груп: їхнього взаємного сприйняття, комунікації, взаємодії;
2. конфліктність міжгрупової взаємодії в значній мірі визначається самим об'єднанням людей у групи, що видозмінює їхнє поводження;
3. не слід думати, що всю відповідальність за «розв'язання» соціальних конфліктів несуть лідери (вожді, олігархи, терористи й ін.), групова конфліктність «сидить» у кожному з нас, оскільки ми неминуче належимо до декількох соціальних груп;
4. некерованість міжгрупових конфліктів у чималому ступені обумовлена непрозорістю, прихованістю механізмів впливу груп на індивідів;
5. уникнути міжгрупових конфліктів не можна, але можна знизити їхньої витрати; психологічний^психологічні-соціально-психологічні способи зменшення таких витрат полягають узагальнено в: виправленні перекрученого сприйняття, поліпшенні комунікацій між групами (розширення спілкування) і в корекції процедур їхньої взаємодії з урахуванням особливостей групового впливу.

#### *Соціологія міжгрупового конфлікту.*

Соціологічний підхід до вивчення міжгрупових конфліктів відрізняє трохи інший ракурс бачення проблеми. Для класичної соціології вихідною абстракцією завжди був не «індивід» і навіть не «група», а «суспільство» у цілому. Ця наука вибудовує модель суспільства як якоїсь цілісності, внутрішньо розчленованої на складові частини (соціальні групи). Взаємодія між ними обов'язково повинне забезпечити єдність, стійкість й еволюцію всієї суспільної системи. Тому погляд соціолога на проблему міжгрупових взаємодій завжди був отаким «відстороненим», об'єктивістським, як якщо б він дивився на колізії соціального життя з боку, з позицій безпристрасного спостерігача.

Якщо прийняти розповсюджене визначення конфлікту як сприйманої несумісності дій і цілей, то психолог у цій фразі завжди наголосить на слові «сприйманої», соціолог же обов'язково наголосить на слово «несумісність». Тому в соціології групи з'являються об'єктивно реальними утвореннями, що мають не менш об'єктивні (тобто існуючі як би самі по собі, як природні явища) інтереси й мети, взаимоналожение яким і забезпечує неповторність малюнка громадського життя.

Проблеми конфлікту в соціологічному знанні вже висвітлювалися в попередніх лекціях. В ХХ в. найбільш впливовими теоріями, де поняття соціального конфлікту було одним із ключових, стали концепції М. Вебера, Э. Дюркгейма, Р. Дарендорфа, Т. Парсонса й ін. Ми не будемо зараз їх повторно описувати, але спробуємо коротко відтворити загальну логіку руху

соціологічної думки в аналізі міжгрупових конфліктів, залучаючи, звичайно, і ідеї сучасних конфліктологів (Льюиса Крисберга, Йохана Галтунга, Джона Бертон і ін.).

Вихідною посилкою всіх цих теорій є визнання абсолютної неминучості міжгрупових конфліктів (класових, національних, релігійних і т.д.). Це сумніву не підлягає. Не викликає особливих утруднень і виявлення основи або джерела міжгрупової конфліктності: це, звичайно, обумовлена розвитком суспільства соціальна диференціація, що виникає на базі подолу праці, що приводить до появи всі нових і нових соціальних груп.

*Чому міжгрупова конфліктність неминуча?*

Соціально-групова диференціація суспільства - об'єктивно необхідний елемент його розвитку. Із цим ніхто не сперечається. Але чому ж ця диференціація неодмінно приводить до конфліктів? Хіба це обов'язково? Адже можна привести масу прикладів групової диференціації людей, що ні до яких конфліктів не веде. У футбольній, наприклад, команді теж існує «поділ праці»: воротарі, захисники, що нападають; але вони ж не конфліктують між собою. Вони - єдина команда, що поділ праці лише споює, робить більше ефективною. Або взяти відносини в родині - поділ жіночих і чоловічих ролей, трапляється, і приводить до конфліктів, але зовсім не автоматично. Є маса родин, що живуть у повній гармонії, любові й згоді. Чому ж суспільство не може бути єдиною командою або дружною родиною? Адже в нього сьогодні стільки загальних проблем, що вимагають спільних, погоджених дій (екологія, космос й ін.). Навіщо ж неодмінно конфліктовать?

На жаль, доводиться констатувати, що дотепер існуюче суспільство в принципі не могло бути «єдиною командою». І справа зовсім не в «незрілості» суспільства, коли люди начебто б «не розуміють» власної вигоди (адже ясно ж, що співробітничати вигідніше, ніж воювати). Саме навпаки: суспільство прекрасно «розуміє» свою вигоду й діє відповідно до неї. Тільки от слово «розуміє» треба обов'язково взяти в лапки. Його зміст у цьому випадку трохи інший, чим у звичайному слововживанні.

Общество «розуміє» оптимальну спрямованість свого розвитку приблизно так само, що як біжить із гірського схилу вода «розуміє», який шлях униз самий короткий. Не занадто складна природна система по імені «річка» завжди знайде найкоротший шлях до моря. Так і суспільство, будучи досить складною соціо-природною системою, завжди інтуїтивно знаходило зручне «русло» свого саморозвитку. Це зовсім не означає, що кожен член суспільства або хоча б якісь групи людей ясно уявляють собі й чітко усвідомлюють достоїнства цього самого «русла». Зовсім не обов'язково. Вони просто залучені в якийсь закономірний потік суспільних подій, що направляється по одному з дозволених законами еволюції шляхів.

Так у чому ж полягає соціальна «вигода» конфліктного способу розвитку міжгрупових відносин? Для наочності скористаємося ще раз нехитрою аналогією із сімейними відносинами. Родина - це міні-група із чітко фіксованими інтересами й цілями. Її головні завдання - вижити, зберегтися, задовольнити основні потреби своїх членів і забезпечити

відтворення. (Як й у суспільства в цілому.) Щоб виконати їх успішно, треба, природно, спочатку добути засобу до існування. А це можна робити по-різному. Можна змусити всіх (чоловіка, жінку, дітей) трудитися від зорі до зорі в поле або зайнятися яким-небудь промислом. А можна розділити функції: фізично більше сильного чоловіка відрядити на добування їжі, жінці доручити домівка й виховання дітей, а останніх змусити вчитися, щоб у майбутньому успішно виконувати чоловічі або жіночі соціальні ролі. Який із цих способів існування родини більше ефективний? Для більшої частини людської історії виразно - другий, що передбачає поділ сімейної праці. Але в цьому випадку чоловік природно виявляється на більше вигравшій соціальній позиції: всі члени родини від нього істотно залежні. А от можливості жінки в плані самостійності й самореалізації своїх здатностей в таких умовах невблаганно сьєживаються. Ну так що із цього, скаже об'єктивний соціолог: нехай програє в розвитку хтось зі членів родини, але зате у вигравшій виявляється вся родина в цілому! Діти піл доглядом і виховані, побут у порядку - така родина міцніше й ефективніше. Вона успешнее вирішує головне завдання - відтворення.

Примерно така ситуація існує й на рівні суспільства в цілому. Як ні сумно, але суспільний прогрес у минулому (так, напевно, і зараз теж) найбільше швидко міг здійснюватися тільки «за рахунок» якихось соціальних груп. Виглядає все це парадоксально, але проте факт: поліпшення положення людей у цілому (зростання гарантій задоволення матеріальних потреб, підвищення комфортності й тривалості життя й ін.) здійснювалося за рахунок реального погіршення життя чи ледве не більшості населення. Виникненням наук, мистецтв, професійного керування, можливістю здійснювати грандіозні будівельні проекти людство зобов'язане рабовласництву або схожим з ним формам організації суспільних відносин. Інтуїтивно оптимизуя прогрес, суспільство застосовувало чи ледве не сьгоднішню управлінську тактику: якщо засобів мало, то не потрібно їх розпорошувати, роздаючи всім сестрам по сергах. Набагато ефективніше акумулювати наявні засоби на якимсь одному напрямку (і в одних руках), що обіцяє швидкий вииграш. А домігшись успіху й одержавши вигоду на цьому напрямку, можна неї використати й на розвиток інших. Нехай краще сьгодні комусь не дістанеться дефіцитних засобів, зате завтра вони їх зможуть одержати в нормальному обсязі. «Програє частина - виграє ціле» - такий стихійно знайдений суспільством спосіб розвитку, якому воно впливали не одну тисячу років.

Саме собою зрозуміло, що це не є ретельно перелічена й свідомо реалізована людьми стратегія розвитку. Це -, що проступає крізь завісу хаотичних дій людей, стурбованих особистими інтересами, загальний еволюційний зміст їхніх зусиль. Суспільство в цілому завжди виявлялося мудріше будь-якої своєї частини. Тому, при такому способі розвитку суспільство й не може бути «єдиною командою» або «дружною родиною». Якщо член родини в принципі й може свідомо «принести себе в жертву» загальним сімейним інтересам, то вмовити на такі «усвідомлені» жертви в

ім'я суспільства в цілому більшу соціальну групу вже неможливо. Залишається - конфліктовать.

Отже, неминучість міжгрупових конфліктів обумовлена самим способом суспільного розвитку.

### *Генезис соціальних груп.*

З'ясувавши загальносоціологічну природу міжгрупових конфліктів, подивимося на конкретні механізми їхнього виникнення. Перш ніж почати конфліктовать, група, природно, повинна виникнути. Причини відокремлення частини людей в особливі спільності численні:

1. суспільний поділ праці, що розподіляє людей по різних професіях і різноманітних функціях;
2. просторово-географічні границі середовища перебування й можливості використання її ресурсів;
3. біологічні розходження людей (по расовим, половим, віковим і прочим підставам);
4. численні етнічні (язикові, поведінкові й ін.) фактори.

Такі ті об'єктивні підстави диференціації людей, які природничо-історичним ходом суспільного розвитку перетворюються в соціальні бар'єри, що відгороджують одні соціальні групи від інших. (Мова йде, зрозуміло, про об'єктивно складних общностях, а не про свідомі об'єднання людей у політичні партії або професійні союзи). Соціальну групу дорівнює народжують як протиставлення іншим (відокремлення від них), так і спільність соціальних зв'язків, відносин, чорт усередині самої групи.

Чисто механічно способи виникнення соціальних груп можна розділити на два види; біполярний і багатополісний. У першому випадку який-небудь соціальний поділ породжує парну структуру, що складається із двох взаємозалежних, але споконвічно нерівних елементів: буржуа й пролетарі, керівники й виконавці, еліти й маси, городяни й селяни й т.д. Сторони цих пар зв'язані між собою нерозривно, і мають сенс тільки в протиставленні один одному. Немає еліти без маси, а буржуа - без пролетаря, як немає півночі без півдня або правого без лівого.

Інша справа - так званий багатополісний, тобто множинний спосіб утворення соціальних груп. Так виникають професійні групи, нації, різні територіальні спільності. Суспільство в цьому випадку «дробиться» не на дві, а на сотні різних частин. Таке розрізнення має істотний сенс для конфліктології. «Біполярний» спосіб утворення соціальних груп споконвічно «заряджений» конфліктом - адже сам факт їхнього існування має на увазі нерівний розподіл ресурсів, влади, нав'язування чужорідних цінностей і т.д. Одна з конфронтуючих груп завжди живе як би «за рахунок» іншої.

При «багатополісному» же варіанті розходження між соціальними групами зовсім не фатально конфліктні. Якщо різним націям або професійним групам особливо нема чого ділити, так вони й не ворогують меж собою. Сам механізм виникнення конфліктів тут трохи інший. Він нагадує відхилення від рівноваги в системі, у цілому споконвічно рівноважної. Як у ринковій економіці коливання цін навколо вартості спрямовані на відновлення рівноваги між попитом та пропозицією, так і конфлікти між професійними, наприклад, групами виникають із необхідності «виправити крен» соціального корабля, у якому, допустимо, частка соціальних благ, що дістаються «бюджетникам», виявилася на порядок «худее» частки найманих робітників недержавного сектора. Такі конфлікти - елемент коливань навколо соціальної рівноваги.

Конфлікти ж між «біполярними» соціальними групами по суті своїй інші. Там система відносин неравновесна споконвічно й відповідно на підтримку її в рівновазі (тобто фактично - на стримування конфлікту) потрібно витратити колосальні зусилля. А якщо їх не вистачає, то система не коливається навколо рівноваги, а просто валиться. Звичайно, соціальна рівновага через якийсь час відновлюється, але вже в «іншій системі», на іншому соціальному рівні.

Таким чином, сам спосіб утворення соціальної групи багато в чому визначає її місце в системі «соціальних координат» і характер майбутніх дій.

#### *Групові потреби й інтереси*

Основою утворення соціальної групи є спільність умов існування людей. Але сама по собі спільність положення індивідів не може змусити їх діяти спільно, як єдине ціле. Адже це всього лише «однаковість» їхніх соціальних позицій, а не єдність. Останнє народжується тоді, коли група ясно або не дуже, але усвідомлює спільність своїх потреб й інтересів.

Але що таке групова потреба? Це просто механічна сума потреб вхідних у неї людей? Не зовсім. Потреби індивіда нині прийнято класифікувати по А. Маслоу, що розділив їх на такі рівні:

1. фізіологічні;
2. безпеки;
3. приналежності й любові;
4. поваги й самореалізації.

Вихідними є, безумовно, фізіологічні в їжі, воді, здоров'ї й т.п. Але чи можна такі потреби приписувати соціальній групі? Впрямую, звичайно, немає:

група як така нічого не їсть і не п'є, це роблять конкретні індивіди. Але! В умовах сформованого подолу праці, люди, що входять, наприклад, у групу ремісників, зможуть що-небудь поїсти, тільки якщо обмінюються продуктами

своїєї праці із групою хліборобів або мисливців. Виходить, потрібні гарантії, що такий обмін відбудеться й буде по можливості еквівалентним. От це-те і є групова потреба - не в їжі як такий, а в такому способі організації соціального життя (розподілу харчових й інших ресурсів), що гарантував би кожному члену групи «і стіл, і будинок».

Та ж історія й з іншими потребами: у безпеці, ідентичності й ін. Так що потреби групові відмінні від індивідуальних, хоча за структурою своєї в принципі ті ж самі. Групові потреби як би надбудовуються над індивідуальними, підкоряючи їх собі: задоволення індивідуальних потреб виявляється можливим тільки в тому випадку, якщо задоволені потреби групові. Простіше говорячи, індивід виживе, якщо виживе рід. Але не навпаки.

Задоволення своїх потреб і становить зміст діяльності соціальної групи. Тут же корениться й саме глибинне джерело міжгрупових конфліктів: незадоволена потреба (фізіологічна, безпеки, ідентичності й ін.).

Однак потреба сама по собі - це всього лише "рассогласованное" відношення із середовищем перебування, стан потреби в чому-небудь. Щоб стати джерелом дії (у тому числі й конфліктного), воно повинна бути усвідомлено. Крім того, повинен бути виявлений і спосіб задоволення потреби (нехай навіть й ілюзорний - потреба в безпеці, наприклад, цілком може змусити шукати заступництва «небесних сил»). Якщо ці умови дотримані, виходить, у групи сформувався соціальний інтерес - спрямованість на здійснення певної мети, реалізація якої приведе до задоволення потреби.

Саме інтерес соціальної групи й стає рушійною силою її дій, а зіткнення інтересів - видимою пружиною міжгрупового конфлікту.

*Об'єкт і стадії міжгрупового конфлікту.*

Соціально-групові інтереси зіштовхуються на трьох проблемних «полях», що представляють собою:

1. соціальні ресурси (економічні - і анси, техніка, технології, продовольство; силові, інформаційні й ін.);
2. соціальний статус (рівноправний - нерівноправний, вищий - нижчий, центральний - периферійний, основний - маргінальний);
3. соціокультурні цінності (релігійні, моральні, консервативні, ліберальні, етнічні й т.д.).

Ці три «яблука розбрату» і становлять об'єкт міжгрупових конфліктів.

Розподіл ресурсів, співвідношення статусів, прихильність тим або іншим цінностям - досить рухливі елементи соціальної організації життя. Їх сиюминутное стан визначається співвідношенням сил зацікавлених соціальних груп. І якщо яка-небудь група усвідомлює своє ущемлення по одному із цих параметрів, це значить, що вона «готова до конфлікту».

У динаміку розгортання міжгрупового конфлікту може бути виділено кілька стадій, наприклад, такі (по Л. Крисбергу):

1. об'єктивні відносини, що становлять основу конфлікту (конфліктна ситуація);
2. усвідомлення цілей як несумісних (виникнення конфлікту);
3. вибір шляхів досягнення цілей кожної зі сторін;
4. пряма конфліктна взаємодія (ескалація й де ескалація конфлікту);
5. завершення конфлікту.

### *Еволюція міжгрупових конфліктів.*

У сутності стан суспільства в будь-який момент являє собою якийсь проміжний підсумок дозволених міжгрупових конфліктів. Їхня велика мережа в цілому задається соціальною диференціацією суспільства, але вона мінлива. Відповідно повинна мінятися й конфігурація «конфліктного поля».

Так, наприклад, до кінця XIX в. домінуючим елементом соціальної стратифікації були класи. Однак трансформація в XX в. індустріального суспільства в постіндустріальне (а сьогодні - і в інформаційне) «розмила» класову поляризацію, підкоривши її іншим стратификационним порядкам. У середині XX в. домінуючий стратификационный порядок базувався не на класах і приватній власності в сфері виробництва, а на державі й різних організаційних системах (корпоративних, професійних, муніципальних і т.д.). Відповідно змінився й характер міжгрупових конфліктів: вони стали як би «дрібніше», але зате більше різноманітні й навіть «різношерсті». Суб'єктами конфліктів усе більше виступають групи не тільки «соціальні», тобто приналежності, що створюються на основі до якоїсь соціально-професійної категорії, але й «цільові» або «ініціативні», тобто об'єднуючих людей відповідно до конкретного завдання, що вони вирішують (екологічні, споживчі, правозахисні). Строкатості в тканину міжгрупових конфліктів додає й нерівномірність соціального розвитку сучасного миру: в одних країнах превалюють конфлікти традиційного типу, обумовлені класовими й навіть родовими структурами; в інші, більше просунутих тон задають нові соціальні рухи.

Таким чином, сучасний світ виявляє тенденцію до ускладнення загальної картини міжгрупових конфліктів, наростанню їхнього різноманіття й взаємного переплетення,

Як певний підсумок виділимо основні позиції соціологічного бачення механізмів виникнення міжгрупових конфліктів:

1. загальною базою міжгрупової конфліктності виступає соціальна диференціація суспільства, головним видом якої оголошується поділ праці;
2. принципова непереборність міжгрупових конфліктів визначається конкретним типом історичного прогресу, здійснюваного за принципом: «програє частина - виграє ціле»;
3. багато хто міжгрупові конфлікти є спосіб підтримки соціальної рівноваги, балансу групових інтересів;
4. головним джерелом виникнення міжгрупових конфліктів є незадоволені потреби соціальних груп;
5. об'єкт міжгрупових конфліктів становлять соціальні ресурси, статуси; цінності;
6. сукупність міжгрупових конфліктів має тенденцію до ускладнення й наростання різноманіття.

### 3. Типологія міжгрупових конфліктів

Усі пам'ятають хрестоматійно знаменитий «зачин» Л. Н. Толстого до «Анни Кареніної»: *«Всі щасливі родини схожі один на одного, кожна нещаслива родина нещаслива по-своєму»*. Нещасливі вони, напевно, тому, що не можуть дозволити свої конфлікти. Але чому ж все-таки "по-своєму", якщо конфлікти ті самі? Так тому, видимо, що однакові по своєму механізмі конфлікти можуть відбуватися на різних рівнях «сімейного буття» і по-різному переживатися людьми. Всі соціальні групи теж конфліктує «по-своєму». Особливості міжгрупових конфліктів залежать від розміру групи, її організованості й згуртованості, сфери розгортання конфлікту, його предмета й т.д. Знання цих особливостей важливо для конфліктології, оскільки в її завдання входить складання рекомендацій з дозволу конфліктів. А їхня дієвість у чималому ступені залежить від обліку специфіки конфліктів. Видів міжгрупових конфліктів дуже багато. У цьому питанні ми розглянемо найважливіші з них.

У складності проблеми типології конфліктів ми вже могли переконатися раніше. Єдиного способу класифікації конфліктів поки так і не зложилось, оскільки занадто багато існує підстав їхнього підрозділу, кожне їх яких має свій резон.

*Критерії диференціації міжгрупових конфліктів*  
 Для міжгрупових конфліктів найбільш прості і раціональними представляються два критерії їхньої диференціації: 1) по суб'єктах й 2) по об'єкті конфлікту. Адже будь-який конфлікт, у тому числі й міжгруповий, - це насамперед відношення між протиборчими сторонами. А суспільні відносини саме так і класифікуються в соціальних науках: по суб'єкті (хто вступає у відносини) і по об'єкті (із приводу чого дане відношення виникає). Причому два зазначених ряди відносин хоча й різні, тому що виділені по різних підставах, але можуть і взаимопересекатися. Класові відносини,



наприклад, ясно відсилають нас до першої підстави: хто, які саме соціальні групи співвідносяться. Але якщо поцікавитися суттю класових відносин і запитати, якого типу ці відносини - економічні, політичні, або ідеологічні,- відповідь буде комплексним - і ті, і інші, і треті. Адже відносини між класами складаються й із приводу власності на засоби виробництва (економічні), і із приводу завоювання державної влади (політичні), і в частині відстоювання ідеологічних цінностей. Або національні відносини. Назва своє вони одержують по суб'єкті (співвідносяться нації), а зміст - по об'єкті, тобто із приводу чого вони складаються. Якщо національні групи ділять матеріальні ресурси, відносини між ними стають економічними, якщо, - владу й територію - політичними й т.д.

Та ж історія й з міжгруповими конфліктами. Їх можна формально розділяти по суб'єктах конфліктних відносин. Хто, власне, конфліктує: класи, стани, націй, професійні групи, галузеві, територіальні, елітні, демографічні й ін. Таким чином, маємо відповідне угруповання конфліктів:

1. класові;
2. станові;
3. національні;
4. територіальні; професійні;
5. конфлікт еліт;
6. конфлікт поколінь (батьки й діти);
7. родові або кланові й т.д.

Але зміст цих конфліктів задають не групи як такі, а те, що їх розділяє, тобто об'єкт конфлікту. А в якості його, як ми пам'ятаємо, виступають в основному *ресурси, статус й цінності*. Відповідно, одержуємо три головних типи конфліктів між будь-якими групами в трьох основних сферах людської діяльності:

1. соціально-економічні (діляться ресурси);
2. політико-правові (діляться влада й вплив);
3. духовно-ідеологічні (нав'язують свої цінності).

Усередині кожного із цих видів конфліктів далі можна виділяти внутрішні градації по всіляких підставах:

1. по ступеню виявлення (явні й приховані);
2. по ступеню усвідомленості (усвідомлені адекватно або неадекватно);
3. по характеру цілей (конструктивні й деструктивні);
4. за підсумками для кожної йз сторін (конфлікти з «нульовою сумою» - виграш - програш, або з «ненульовою сумою» - виграш - виграш);

5. по ступеню однорідності учасників (гомогенні й гетерогенні);
6. по ступеню структурованості й інституціалізації (повністю або частково);
7. по способах регулювання (керування, узгодження, дозвіл) і ін.

Таких підстав диференціації конфліктів існує безліч. Навіть коротко всі їх описати тут не представляється можливим. Тому охарактеризуємо лише два найбільш фундаментальних й актуальних для сьогодення виду міжгрупових конфліктів - *політичні й національні*. Такий вибір можна виправдати наступними міркуваннями.

*Політичні й національні конфлікти*

При всьому різноманітті сучасних міжгрупових конфліктів більшість із них мають тенденцію як би стягатися в одну крапку - до центра політичної, державної влади. Якщо конфлікт між будь-якими соціальними групами досить серйозний, то рано або пізно він «виростає до розмірів» політичного. Структура й соціальна організація нинішнього суспільства настільки складні й примхливі, що держава просто не може не регулювати економічні, соціальні (медицина, утворення, весь «соцкультбыт») і навіть духовні процеси. Складні в цих сферах «групи інтересів» не без підстав убачають у політичних інститутах найдійовіший і надійний засіб рішення своїх проблем.

У чому-небудь заземлена соціальна група (шахтарі, фермери, олігархи, національні меншості) бачить, як правило, один шлях поліпшення свого положення: чітка артикуляція своїх інтересів, створення власної організації, просування своїх кандидатів у владу або тиск на неї будь-якими дозволеними способами. У такий спосіб навіть звичайний трудовий конфлікт може придбати політичне фарбування. Тому політичні конфлікти неминуче виявляються переважними в сучасному суспільстві.

Конфлікти *національні* (міжетнічні) теж останнім часом виявилися на очах, хоча, здавалося б, процес утворення націй в основному давно завершився. Конфлікти цього типу (виділені по суб'єктах конфліктних відносин) по системних підставах начебто б розкладаються на традиційні складові: економічну, політичну й цінностно-духовну. Причому головної з них, як правило, виявляється політика - знаходження етнічною групою власної державності.

Однако справа ускладнюється тим, що в таких конфліктах (на відміну від класових або соціопрофесійних) на перший план виходить один з видів базових групових потреб - потреба в ідентичності, тобто в збереженні цілісності й специфічності самої групи (етносу). І порию важко зрозуміти, де в національних конфліктах ціль, а де - засобу. Чи то національні гасла використовуються лише як засіб для переділу економічних ресурсів і політичної влади, чи те навпаки - ресурси й влада потрібні групі винятково як засіб твердження національної самобутності. Так чи інакше, але національні конфлікти демонструють наприкінці ХХ - початку ХХІ вв. явну тенденцію до загострення, що робить присвячений їм розділ конфліктології гостро актуальним, і змушує переглянути багато традиційних прогнозів

еволюції

національних

відносин.

*Політичні*

*конфлікти*

Під політикою взагалі звичайно розуміють головним чином діяльність соціальних груп й індивідів по реалізації своїх суперечливих інтересів за допомогою державної влади. Політика з'являється там і тоді, де й коли суспільство розшаровується, диференціюється на різні групи з незбіжними інтересами. Як тільки суспільство колись (у період переходу від родового ладу до класового) перестало бути однорідним, потрібен був якийсь інструмент регуляції взаємин соціальних груп, що виділилися, щоб вони, як ефектно виражалися класики марксизму, «не пожерли один одного в марній взаємній боротьбі». Такий інструмент був винайдений - їм стала держава, тобто політична організація, що представляє собою систему установ, що володіють верховною владою на певній території.

Головне призначення держави - забезпечувати цілісність соціуму шляхом регуляції взаємин між соціальними групами, а також індивідами. Однак розглядати державу як отакий третейський суддя або нейтрального арбітра в нескінченних суперечках забіякуватих соціальних груп було б наївно. Якщо держава - і арбітр, то далеко не безсторонній. Справа в тому, що в суспільстві, розділеному на протиборчі групи, «третьої», незацікавленої сторони просто немає. Державні установи (уряду, парламенти, суди) заповнюються людьми, що належать до тієї або іншої соціальної групи. І, природно, не до будь-якої, а до тієї, котра на даний момент виявилася сильніше. Так що для ілюстрації суті держави більше підійде аналогія не з арбітром спортивного змагання, а з дитячою грою в «цар гори» - хто зштовхне всіх суперників з вершини, той і прав. Звучить, може бути, і грубувато, зате ближче до істини.

Сутність політичного процесу в остаточному підсумку й становить боротьба різних соціальних груп за завоювання й використання державної влади. Навколо її й розвертаються всі політичні конфлікти.

*Структура*

*політичного*

*конфлікту*

*Політичний конфлікт* - зіткнення суб'єктів політики в їхньому взаємному прагненні реалізувати свої інтереси й мети, зв'язані насамперед з досягненням влади або її перерозподілом, а також з: зміною їхнього політичного статусу в суспільстві. Істочник політичних конфліктів універсальне - це всі те ж задоволення базових потреб соціальних груп й індивідів, що у складно структурованому суспільстві не може бути забезпечене без узгодження й централізованої координації зусиль, чим і займається державна влада.

По великому рахунку політична влада для групи - не самоціль, а засіб гарантувати задоволення фундаментальних потреб. Однак усередині самої політичної сфери часом відбувається своєрідне зрушення цілей: для професійного політика або навіть цілої політичної організації влада стає самостійною цінністю, що підкоряє собі все інше. Головним рушійним мотивом таких людей і груп (і, звичайно, джерелом додаткових конфліктів) стає «спрага влади». Таку підміну мети часто таврують як безпринципність

або егоїзм. Але, можливо, дарма. Це адже не тільки політичний феномен. Заради чого, скажемо, борється боксер на ринзі - щоб стати першим у світі або щоб забезпечити родину? Буває, що перше для нього важливіше. Говорять, що саме такі якості й створюють великих спортсменів. Щось схоже є й у політику - «чисте» прагнення до влади для політика природно. Це одна з особливостей «політичної гри».

Як об'єкт політичних конфліктів виступає специфічний соціальний ресурс - державна влада, а також політичний статус соціальних груп (ступінь наближеності або далекості від важелів влади, здатність впливати на прийняття обов'язкових для всього суспільства рішень) і політичні цінності (патріотизм, громадянственность, права й волі й ін.).

Суб'єктами політичних конфліктів звичайно визнають або соціальні групи, або їхні політичні інститути, що представляють. Тут криється одна, дотепер не дозволена до кінця проблема; кого вважати реальним, а кого - номінальним суб'єктом політичного конфлікту? Безумовно, за діями політичних інститутів (уряду, парламенту, судових інстанцій) коштують інтереси соціальних груп. Але політичні рішення, у тому числі й так називані «судьбоносные», приймають все-таки політичні установи, що користуються у своїх діях відомою автономією від підтримуючих їхніх соціальних груп.

*Суб'єкти політичних конфліктів*

У свій час досить струнка схема аналізу суб'єктів політичного конфлікту була запропонована марксизмом. Політика в ньому, як відомо, розуміється як відношення між класами із приводу завоювання й використання державної влади. Але класи - це досить більші групи, що включають часом сотні тисяч і навіть мільйони індивідів. Забезпечити єдність дій такої величезної маси може тільки її організація в політичну партію, що представляє собою, по думці класиків марксизму, найбільш свідому й організовану частину того або іншого класу, його політичний авангард. Партії ж у свою чергу висувають зі свого середовища найбільш авторитетних і впливових осіб, політичних лідерів, вождів, що займають вищі політичні пости в самій партії й у випадку її успіху на виборах - у державі.

У підсумку виходить досить чітка ієрархія суб'єктів політичного процесу (маси - класи - партії - вожді), у підставі якої перебуває більша соціальна група (клас), що й є глибинним джерелом політичної активності, а виходить, - і реальним її суб'єктом. Вожді та інші професійні політики, що заповнюють політичні установи, зізнаються лише «делегативними» суб'єктами, оскільки в остаточному підсумку лише виражають волю підтримуючої їх великої соціальної групи.

Марксистська доктрина створювалася в другій половині XIX в. Однак уже на початку XX в. стало ясно, що соціальна структура суспільства еволюціонує трохи інакше, чим прогнозував К. Маркс. Замість того щоб спрощуватися до двох полярних елементів (буржуа - пролетарі), вона ставала більше складною й багатопоровою. Ускладнилося й політичне життя з її безперестанними конфліктами. Класова модель її суб'єктів стала виглядати занадто загальною й упрощеною. Адже усередині класів існує безліч

самостійних груп (професійних, регіональних) зі своїми інтересами, що відрізняються від загалькласових. Крім того, класовий аналіз годиться для пояснення крутих поворотів історії, змін суспільно-економічних формацій, які трапляються не кожне сторіччя. Але витлумачувати з його допомогою менш глобальну динаміку політичних конфліктів, швидку зміну політичних ситуацій у рамках локальних історичних періодів важко.

Тому ще на початку ХХ в. американським соціологом і політологом Артуром Бентлі було запропоноване поняття група інтересів, що дотепер використовується в політологічному й конфліктологічному аналізі. Цим поняттям позначається об'єднання людей на основі спільності інтересів і дій у конкретній політичній ситуації. Вони беруть на себе функції представництва інтересів вхідних у них людей у взаємодії з політичною владою й відповідно включаються в політичні конфлікти. Серед таких груп інтересів, як правило, асоціації підприємців, профспілки, молодіжні й ветеранські організації, союзи й суспільства фермерів, діячів науки, культури, релігії, екологічні, феміністські та інші рухи й організації.

За думкою А. Бентлі, взаємодія таких груп і держави є серцевиною політичного процесу. При цьому навіть самі державні інститути можуть розглядатися як офіційна група інтересів. Тому саме вони повинні вважатися реальними суб'єктами політичної активності й конфліктів у цій сфері. В остаточному підсумку, політика адже і є спосіб конфліктного узгодження інтересів різних соціальних груп. У їхньому динаміку сьогодні відзначаються дві протилежно спрямовані тенденції. Перша, більше традиційна, виражається в укрупненні, агрегуванні політичних інтересів двома-трьома провідними політичними силами. Тверезо оцінюючи свої реальні можливості пробитися до влади, відносно невеликі групи інтересів почитають за благо підтримати одну з потужних політичних угруповань, що розташовують реальною владою. У цьому випадку «дрібний» політичний конфлікт як би поглинається, розчиняється в більшому, що в принципі сприяє стійкості, стабільності політичної системи в цілому.

Інша тенденція сучасної динаміки політичних інтересів має прямо протилежний зміст: вона полягає в диверсифікованості політичних інтересів, тобто в наростанні їхнього різноманіття й збільшенні крапок перетинання. Порозумівається це як «розпушенням» колишньої твердої соціально-класової структури, так і наростанням «неоднорідності сфер життя» (термін Р. Дарендорфа). Останнє означає, що всі частіше люди виявляються в ситуаціях, коли певні спільні інтереси в одній зі сфер життя (наприклад, зацікавленість у збереженні навколишнього середовища) можуть цілком мирно уживатися з розходженням інтересів в інших сферах (наприклад, трудовий). Люди вже не вважають себе жорстко приналежними до якоїсь конкретної соціально-політичної групи, а міняють свою «орієнтацію» залежно від того, яка з багатьох проблем здається їм на сьогоднішній лінх найбільш важливою. Все це, звичайно, ускладнює загальну картину політичних конфліктів, робить її багатомірною.

Таким чином, сучасні групи інтересів цілком обґрунтовано зізнаються

реальними суб'єктами політичних конфліктів. Але не менше підстав претендувати на цю роль й у формальних політичних інститутів (президент, уряд парламент). Адже крім групових інтересів існують ще й загальнонаціональні - забезпечення суверенітету, безпеки, правопорядку, реалізація великомасштабних економічних проектів і т.д. Вони не розкладені на групові складові або, принаймні, не сводимі до них без залишку. Крім того, державним установам, незважаючи на всю їх групові-групове-груповий-соціально^-групову ангажированность, все-таки доводиться виконувати арбітражні або посередницькі функції в урегулюванні зіткнень конкуруючих груп. Адже навіть усередині пануючих груп можуть виникати протиріччя (нашим експортерам, приміром, вигідний дешевий рубль, а імпортерам, - навпаки, дорогою; і ті, і інші не преминуть пролоббировать свої інтереси в державних структурах). Більше того, протиріччя й конфлікти можуть виникати й усередині самих державних структур (зіткнення виконавчої й законодавчої галузей влади, наприклад). Так що, політичні інститути також повинні бути визнані повноправними суб'єктами політичних конфліктів.

#### *Особливості*

#### *політичних*

#### *конфліктів*

Специфіка об'єкта й суб'єктів політичних конфліктів надає їм ряд характерних рис, що відрізняють цей вид міжгрупових конфліктів від всіх інших:

1. переважно відкритий характер, більше виявлення зіткнення інтересів. Політика - це сфера дозволеної суспільством боротьби, спосіб послабити соціальна напруга розрядкою емоцій у політичному змаганні. Звідси - схильність до зовнішніх ефектів, відома театральність політичного життя.

2. неодмінна публічність. Ця характеристика означає, по-перше, що політика нині професіоналізувалась і здійснюється особливою групою лиц. не співпадаючої з масою народу. А, по-друге, це значить, що будь-який конфлікт у цій по-справжньому професійному середовищі припускає апеляцію до мас (непрофесіоналам), активну мобілізацію їх на підтримку тієї або іншої сторони.

3. підвищена частота. Конфліктів у політичній сфері сьогодні багато більше, ніж в інших. І не тільки тому, що конфлікт є як би головний спосіб дії, спосіб мислення й манера поведінки політиків. Але головним чином тому, що багато конфліктів неpolітичної сфери життя людей (яку прийняте називати цивільним суспільством), не знаходячи свого мирного дозволу, переливаються в сферу політичну, тобто вимагають для врегулювання державного втручання. Так, будь-який трудовий конфлікт у принципі є справою двох договірних сторін і може бути дозволений їхньою полюбовною угодою. Але якщо такої угоди досягти не вдається, гострота конфлікту наростає, і кожна зі

сторін починає апелювати до державних інстанцій, намагаючись використати їхні можливості собі на благо.

4. загальна значимість. Як би приватним або локальним не був політичний конфлікт, але завершується він ухваленням рішення на державному рівні, а воно обов'язково для всіх членів суспільства. Таким чином, чи ледве не будь-який політичний конфлікт поневоле зачіпає кожного з нас.

5. «панування - підпорядкування» як осьовий принцип. Оскільки політичні конфлікти розвертаються в соціальному просторі, де домінуючою віссю є вертикаль державної влади, їхньою головною метою неминуче стає встановлення політичного панування оказавшейся сильніше сторони. (Помітимо при цьому, що в політичних науках термін «панування» не має негативно-ціннісного відтінку. Це не експлуатація або гноблення, це просто встановлення певного порядку командування й підпорядкування.) Звідси - гострота політичних конфліктів, їх часті «зриви» у країні форми - путчі, заколоти, повстання.

6. можливість використання силових ресурсів як засобу дозволу конфлікту. Із всіх видів влади в суспільстві тільки державна має право легального застосування сили. Оскільки держава як політичний інститут є неодмінним учасником практично всіх політичних конфліктів, завжди існує велика спокуса як останній аргумент використати силу, причому на зовсім законних підставах. Це робить політичні конфлікти потенційно більше небезпечними й руйнівними по своїх наслідках.

### *Види політичних конфліктів*

Через складність і многослойности політичної сфери класифікація властивих їй конфліктів не може не бути багатомірної. Традиційно найбільш загальними підставами виділення політичних конфліктів різного типу виступають:

- |                            |          |            |
|----------------------------|----------|------------|
| 1. сфера поширення;        |          |            |
| 2. тип політичної системи; |          |            |
| 3. характер                | предмета | конфлікту. |

По першій підставі розрізняють *внутрішньополітичні* й *зовнішньополітичні* (міждержавні) конфлікти.

По другому - конфлікти *тоталітарних* і *демократичних* політичних систем.

По третьому - конфлікти *інтересів*, *статусно* - *рольові*, а також конфлікти *цінностей* й *ідентифікації*.

Оскільки підстави виділення всіх цих видів політичних конфліктів різні, те, природно, обсяги їхніх понять, що позначають, частково збігаються. Так, наприклад, міждержавний конфлікт може одночасно бути вираженням несумісності різних політичних систем (тоталітарних і демократичної), а інтересів, що також відстоюють цими системами, і цінностей.

*Міждержавні конфлікти і національні інтереси*

Зміст поділу політичних конфліктів на усередині- і зовнішньополітичні більш ніж очевидний. В останні як суб'єктів конфлікту виступають держави (або коаліції держав). Відносини між ними завжди характеризувалися взаємною конкуренцією, що із сумною періодичністю приймала самі гострі форми (військові). Прийнято вважати, що державами рухають так називані національні інтереси. Їхню основу становлять найважливіші для існування народу-націй потреби: у безпеці, контролі й використанні природних ресурсів, збереженні культурної цілісності й національної специфіки.

Природними обмежниками національно-державних інтересів виступають обмеженість ресурсів і національні інтереси інших країн. Реалії ХХ сторіччя привели до того, що начебто б досить чітке і ясне поняття «національний інтерес» піддалося істотній метаморфозі. Цей інтерес (особливо для наддержав) почав загрозливо розбухати й досяг планетарних масштабів. Глобалізація ринків, технологій, зв'язку, потоків інформації привела до того, що «національні інтереси» стали виявляти себе далеко за межами територій національних держав. Якщо, наприклад, нормальне функціонування економіки навіть такої потужної країни, як США, залежить від поставок нафти із Близького Сходу, то цей регіон оголошується зоною «життєвих інтересів» североамериканцев. Якщо керівники колишнього СРСР розцінювали ріст західного впливу в Афганістані як погрозу своєї національної безпеки, вони недовго думали, як простіше відстояти свій «національний інтерес».

По логіці речей, якщо чорнобильська радіоактивна хмара накрила частину Європи, то безумовно постраждали «життєві інтереси» європейців. Виходить, ці інтереси полягають у підтримці технологічного порядку на Україні? Приблизно так. Не випадково західні країни (в основному, щоправда, США) надають фінансову допомогу Україні для закриття Чорнобильської АЕС.

Що поробити, сучасні технології не вміщаються в рамки національних границь. Їхній масштаб планетарен як по застосуванню, так і по наслідках. Якщо вирубують тропічні ліси Амазонки, то через якийсь час погано буде всім, а не тільки цьому регіону. Якщо Росія забруднює Байкал, то вона шкодить не тільки собі, але й усьому світу, тому що, за деякими оцінками, перший із близьких до виснаження природних ресурсів - прісна вода, чи ледве не третина якої зосереджена в знаменитому озері.

Очевидно, сучасний мир впритул підійшов до необхідності створення нового світового порядку, що буде заснований на пріоритеті інтернаціональних, загальних для всього людства інтересів. Але поки цього не відбувається. Нинішні держави вперто продовжують запроваджувати в



життя ідею захисту «національних інтересів», що в умовах виснаження непоновлюваних ресурсів буде неминуче приводити до збільшення кількості міждержавних конфліктів. Відомі на сьогодні способи протистояння цієї тенденції числом невеликі, але тем важливіше їхнє значення:

1. інтеграційні процеси в економіці (самий яскравий приклад - досить благополучна динаміка розвитку Європейського Союзу, що потихеньку просувається від економічної інтеграції до політичного);
2. посилення миротворчої ролі міжнародних організацій (ООН, ОБСЄ, ОАГ (Організація Американських Держав), ОАЕ (Організація Африканської Єдності) і ін.;
3. зниження рівня військового протистояння під взаємним контролем;
4. звичка до поваги норм міжнародного права;
5. усіляке розширення спілкування між народами;
6. демократизація внутрішніх політичних порядків у національних державах.

Останній пункт цього переліку особливо важливий, тому що, як свідчить сумний досвід ХХ в, найбільша погроза перетворення міждержавних конфліктів у військові зіткнення виходить від тоталітарних політичних режимів.

*Політичні конфлікти тоталітарних і демократичних систем.*

Суть внутрішньополітичних конфліктів значною мірою визначається характером політичних систем. Своєрідність же політичним системам надають політичні режими, тобто сукупність конкретних методів здійснення політичної влади певною соціальною групою. Таких «сукупностей» політичні науки виділяють як правило три: *тоталітаризм, авторитаризм й демократія*. Оскільки авторитарний режим являє собою якийсь компроміс між двома іншими, візьмемо тільки крайні, «чисті» форми політичних режимів.

*Тоталітаризм* (від лат. *totalis* - повний, цілий) - це політичний режим, що характеризується всеосяжним контролем за громадянами з боку держави, повним підпорядкуванням особистості й цивільного суспільства політичній владі. Його відмітні риси - загальна політизація й идеологізація громадського життя, наявність потужного апарата соціального контролю й примуса, етатизація (одержавлення) всієї господарської й навіть приватного життя, обмеження або ліквідація приватної власності, усунення конкуренції, ринкових відносин, централізоване планування й командно-адміністративна система керування.

*Демократія* є своєрідним антиподом тоталітарного режиму. Вона (в ідеалі) характеризується контролем цивільного суспільства над політичною

владою. Її базові принципи включають юридичне визнання й інституціональне вираження верховної влади народу, періодичну виборність органів влади, рівність прав громадян на участь у керуванні суспільством, безумовне дотримання всіх прав і свобод особи й т.д.

При такому порівнянні може здатися, що тоталітаризм - це осередок всіх політичних пороків, а демократія, навпроти,- світлий ідеал усього людства. Це, звичайно, не зовсім так. Тоталітарні політичні режими народжуються не по злій волі фюрерів або генеральних секретарів. Вони є вираженням розпачливого бажання народних мас швидко й ефективно переулаштувати суспільство на засадах соціальної справедливості. Остання розуміється в основному як рівність. І не тільки перед законом, але й у всіх сферах життєдіяльності людини. Але ринкова економіка безупинно народжує нерівність. Значить її потрібно перетворити, замінивши приватну власність на суспільну, а механізми ринкової регуляції попиту та пропозиції централізованим плануванням: адже зовсім неважко порахувати, скільки тих або інших благ потрібно суспільству. Детальне планування всього й вся під силу тільки однієї організації - державі. Усякі збої й відхилення від планів будуть породжувати хаос, значить потрібний строгий і діючий контроль за їхнім виконанням, а це знов-таки може забезпечити тільки державу. У підсумку відбувається гіпертрофований ріст інститутів політичної влади, від яких залежить буквально все: забезпечення людей роботою, житлом, дозвіллям, дозвіл будь-яких конфліктів і т.д. Соціальна дистанція між різними групами й справді скорочується (хоча соціальна рівність однаково не досягається), але кошмарною ціною повної втрати особистої й групової волі, самостійності, можливостей впливу на владу й запобігання політичних авантур.

Виникає «закритий», деспотичний тип суспільства, де все підлегло політичній доцільності. Загальним центром притягання всіх зусиль стає політична влада, монополізує складної навколо її елітою (номенклатурою). Логіка саморозвитку суспільства підмінюється насильницькою реалізацією якого-небудь утопічного проекту загального щастя, усяка незгода з яким автоматично перетворює будь-якої людини в «ворога народу».

*Конфлікти тоталітарних режимів.* У суспільстві подібного типу, де перекошені всі нормальні пропорції економіки, політики й культури, і політичні конфлікти здобувають ряд характерних рис:

1. із усіх можливих видів політичних конфліктів (інтересів, статусів, цінностей) *на перший план висуваються* статусно - рольові конфлікти, пов'язані із близькістю або далекістю від політичної влади.
2. оскільки розходження інтересів професійних, етнічних й інших соціальних груп ліквідувати не можна, а визнати конфліктність їхніх відносин у зовні єдиному, відмобілізованому суспільстві політична

влада не бажає, *більшість реальних конфліктів стають прихованими, подавленими*. У численних соціальних груп власне кажучи немає можливості артикулювати і відповідно чітко усвідомлювати свої інтереси, які ховаються в область ірраціонального. Саме тому катастрофа тоталітарних режимів у багатьох випадках веде до спалахів насильства, серйозній погрозі громадянської війни - це подавлені конфлікти виходять назовні.

3. політичні конфлікти тоталітарного суспільства *гранично ідеологізовані*. Ідеологія (представляюча собою всього лише теоретично осмислений варіант суспільної перебудови, розроблений якою-небудь соціальною групою) перетворюється в «священну корову» тоталітарного режиму, незаперечну цінність, що не підлягає ніякій критиці. Вона, природно, «єдино вірна» і загальнообов'язкова. Інакомислення - політичний злочин. Будь-який рух «тестується» на відповідність ідеологічним догмам. Зовнішньополітичні конфлікти, а також конфлікти, зв'язані взаємодією партійно-державних структур, підкоряються ідеологічним пріоритетам. У ще більш різкій формі та ж картина спостерігається й у сфері духу - науці, мистецтві, релігії, моралі. Сама тоталітарна ідеологія, владно придушуючи саморозвиток цих сфер, стає додатковим джерелом конфлікту.

4. гіпертрофія політичної сфери життя тоталітарного суспільства приводить до того, що в ньому навіть самі далекі від політики *конфлікти зводяться в ранг політичних*. Невиконання підприємством плану, розлучення в родині, знайомство з несанкціонованими владою джерелами інформації - усе перетворюється в політичні злочини. Читання й зберігання «забороненої» літератури робить людини учасником політичного конфлікту з державою!

5. у таких умовах більшість конфліктів носять *штучний, нав'язаний характер*. Цій характеристиці повністю відповідають і конфлікти, що виникають як наслідок спроб влади направити невдоволення населення на пошук ворога (шкідники, космополіти, дисиденти), на який можна було б списати власні невдачі. Не менш штучний і помилковий по своїй суті конфлікт, пов'язаний з неодмінною для тоталітарної ідеології ідеєю соціальної переваги якої-небудь соціальної групи (арійської раси, робітничого класу й ін.). тоталітарним політичним режимам властива також *тенденція інтернаціоналізації політичних конфліктів*. Лежача в їхній основі універсальна ідеологія дозволяє трактувати всі світові події як, допустимо, зіткнення інтересів робітничого класу й буржуазії. Звідси й плани експорту революції, підтримки будь-яких антиімперіалістичних рухів, блокове сприйняття миру як арени боротьби двох непримиренних систем - капіталістичної й соціалістичної.

*Конфлікти демократичного суспільства. Системи демократичні, напевно, не менш конфліктні. Однак характер цих конфліктів істотно інший:*

1. *вони є відкритим, явним, визнаним суспільством і державою нормальним явищем, що впливає з конкурентного характеру взаємин у більшості областей громадського життя.*

2. *в демократичних суспільствах політичні конфлікти локалізовані у властиво політичній сфері. Вони не поширюються на приватне життя громадян, не підкоряють собі розвиток економіки, не визначають «правило функціонування духовної сфери».*

3. *оскільки у всіх соціальних груп є безліч способів артикуляції своїх інтересів, об'єднання в різні організації з метою надання тиску на владу й т.д., конфліктні ситуації характеризуються меншою напруженістю. Менше небезпека «вибухів» соціального обурення, насильницького дозволу конфліктів.*

4. *демократія будується на плюралізмі думок, переконань, ідеологій і тому вона здатна досліджувати конфліктні ситуації вільною раціональною дискусією, вона в стані відшукувати набагато більше прийнятних способів дозволу політичних конфліктів.*

5. *статусно - рольові політичні конфлікти в демократичних режимах мають відносно менше значення, чим конфлікти інтересів і цінностей.*

6. *оскільки політична влада в демократичному режимі не сконцентрована в одному органі або в одних руках, а розосереджена, розподілена між різними центрами впливу, так до того ж кожна із соціальних груп може вільно відстоювати свої інтереси, то відкритих політичних конфліктів фіксується більше, ніж у тоталітарному суспільстві. Вони "многообразнее й разнокалибернее". Але це зізнається вираженням не слабості, а сили демократії, що розуміє як баланс інтересів конкуруючих соціальних груп.*

7. *сильною стороною демократії є також йвдпрацьованість чітких процедур, правил локалізації й регулювання політичних конфліктів.*

Все сказане, зрозуміло, не означає, що демократія є бездоганим інструментом дозволу політичних конфліктів. У неї свої проблеми. Критики сучасної плюралістичної демократії, наприклад, безпідставно вказують на формальний характер демократичних

процедур; передполагаючий лише юридична рівність індивідів і груп, що в умовах панування ринкових відносин неминує зберігати соціальну нерівність. Привабливо, звичайно, представляти демократію балансом інтересів конкуруючих соціальних груп. Але яка конкуренція може бути між групами, скажемо, пенсіонерів і великого капіталу? Підсумковий «баланс» їхніх відносин відомий заздалегідь. Або, припустимо, якийсь індивід або група не превстигли в ринковому змаганні, як же тоді бути з їхніми правами на гідне життя, волю, власність? Священне право на власність, коли не на що жити, може досить сильно дратувати.

У такого роду аргументах, безумовно, є свій резон. Вони вказують на реальні вади демократичного способу організації політичного життя. Однак рецепти їхнього подолання, що виписують тоталітарними ідеологіями, на практиці ведуть до куди більше гірших наслідків. Відомий австрійський економіст Фрідріх Хайек у класичній роботі, що стала, «Дорога до рабства» запропонував для розуміння розрізнення двох обговорюваних форм керування суспільством таку аналогію<sup>1</sup>. Різниця між ними приблизно така ж, як між правилами дорожнього руху (або дорожніми знаками) і розпорядженнями, куди й по якій дорозі їхати. У демократичному суспільстві влада лише встановлює формальні «правила руху», тобто повідомляє заздалегідь, які дії вона почне в ситуаціях певного типу. «Дорогу» кожний вибирає сам, І влада не гарантує, що «водій» неодмінно добереться туди, куди йому потрібно й у строк. Він може потрапити в «пробку», не розрахувати швидкість і т.д. Так, може бути, державі краще взяти у свої руки керування рухом - заздалегідь прорахувати кількість водіїв, їхні вантажі, визначити оптимальні маршрути? На жаль, як свідчить практика, зовсім навіть не краще. Запланований графік однаково буде збиватися різними обставинами (погодою, капризами техніки), необхідність його дотримання буде вимагати усе більше твердого контролю, комусь прийде давати «зелену вулицю», породжуючи привілей й ін. І саме протилежне - лише держава буде вирішувати, куди і як нам їхати. Без його дозволу й з місця рушити не можна. Подібна перспектива все-таки змушує сучасне людство схилитися до вибору «формальних правил» демократії, які дійсно несуть чисто інструментальний характер і не обіцяють безумовного торжества соціальної справедливості.

У плані розрізнення конфліктів тоталітарних і демократичних режимів російські політичні конфлікти перебувають в «проміжному» положенні. Наше нинішнє суспільство несе на собі всі риси «перехідного» типу від тоталітаризму до демократії: слабкість цивільного суспільства й відповідно «безпорність» демократичних інститутів, залишковий вплив тоталітарних традицій безумовного підпорядкування політичним «верхам», поступка їм всіх політичних

ініціатив і відповідальності, ціннісний розкол у суспільстві й т.д. Звідси й різко конфронтаційний характер наших сьогоднішніх політичних конфліктів, їхня хаотичність, нестійкість, неотрабованість процедур урегулювання й дозволу. Подолання цих особливостей «посттоталітарної» конфліктності є актуальнішим завданням як нашої політичної еліти, так і суспільства в цілому.

*Політичні конфлікти інтересів.*

Третє із запропонованих вище підстав поділу політичних конфліктів (їхній об'єкт) має на увазі виділення конфліктів інтересів, цінностей і статусів (ролей). Найбільш вагомим серед них *конфлікти інтересів*. «Прозорість» конфлікту інтересів у політичному житті, тобто ясне й виразне розуміння факту конкуренції різних соціальних груп за посідання влади - досягнення західної демократичної традиції. Справа це історично довге й важке. Становлення кожної групи інтересів проходить ряд послідовних стадій: політична ідентифікація, усвідомлення спільності інтересів, формулювання домагань, мобілізація політичних ресурсів, створення формалізованих структур (партій, рухів, груп), прямі дії по наданню тиску на владу. Різні соціальні групи проходять ці фази в різний термін і з різним успіхом.

У сьогоднішньому світі ці звичні для західного світу процеси поки тільки розгортаються. Тому вплив ще що не оформилися як треба груп інтересів на владу сумбурно, хаотично й малоінституціалізовано. Від цього створюється враження, що основні політичні конфлікти ініціюються й розвиваються усередині самої політичної влади. І можна лише догадуватися, що «за спиною» того або іншого політичного угруповання коштують інтереси більших соціальних груп. (Крім, хіба що, великого капіталу - отут все достатньо прозоро.)

Але при всій аморфності нашої політичної системи чітко видно» що основні «межові» лінії конфліктуючих сторін ті ж, що й у розвинених демократіях. (Це в принципі повинне радувати. Якби ще й дозволялися ці конфлікти так само демократично.) Позиції учасників політичних конфліктів вибудовуються нині по трьох розділових лініях:

8. поділ влади - виконавча проти законодавчої;
9. поділ фракцій у парламентах (Верховна Рада України);
10. поділ повноважень регіональної влади.

*Конфлікти галузей влади.* Поділ влади (на законодавчу, виконавчих і судову) - один з базових демократичних інститутів. Його зміст - у запобіганні концентрації влади в одному органі, у взаємному зрівноважуванні й контролі галузями влади один одного. Цей принцип також закладений в архітектуру нашої сьогоднішньої держави

(депутати не можуть бути чиновниками або суддями).

В усталеній демократичній системі вигоди застосування принципу поділу влади переважають витрати його перманентної конфліктності. У республіках парламентського типу вона знімається тим простим фактом, що уряд (влада виконавча) формується на основі парламентської більшості (влад законодавча). У республіках президентських (там, де уряд формує президент) складніше, оскільки два народних волевиявлення - на виборах парламенту й президента - можуть і не збігтися. Так було, наприклад, у Франції 80-х років, коли президент-соціаліст Ф. Миттеран уживался із правим (соціалісти були в меншостях) парламентом. Проте конфлікт між ними не став трагедією, оскільки налагоджена партійна й державна системи надають багато можливостей для компромісів у суперечках представницької й виконавчої влади.

*Етнічні*

*конфлікти.*

Одна з фундаментальних потреб людини - потреба приналежності до якої-небудь спільності - сімейної, родовий, професійної й т.п. Найважливіше місце в цьому ряді належить спільності етнічній. Самоідентифікація «я - росіянин» або «я - українець» - це не просто фіксація якоїсь прикріпленості індивіда до сітки соціальних координат, але й вираження глибинної потреби людини бути частиною однієї з найбільш стійких соціальних общностей - етносу. Яке-небудь обмеження цієї потреби неминуче веде до появи конфліктів.

*Що*

*таке*

*«етнос»?*

Незважаючи на вже досить довгу історію науки етнології загальновизнаного поняття «етнос» так і не вироблений. Різні етнологіческие школи висувують на перший план те об'єктивні фактори формування етносів (зв'язок із природним середовищем, спільність території, мови), те суб'єктивні (самоназва, спільність духу, релігії, почуття солідарності), те природні, те історичні. Не включаючись у цю суперечку, повіримо провідному російському спеціалістові в цій області В. А. Тишкову, який думає, що *"...етнічність затверджує себе цілком виразно як стійка сукупність поведінкових норм або соціально-нормативної культури, що підтримується певними колами внутріетнічної інформаційної структури (язикові, родинні або інші контакти)"*.

Хоч і сложно вато виражено, але суть зрозуміти можна: етнічна ідентичність задається насамперед внутрігруповими нормами поведіння, особливості яких фіксуються язиковими, психологічними, моральними, естетическими, релігійними й іншими засобами культури. Додаткові міцність й єдність етносу надають спільність історії й згуртованість навколо загальних символів. Подібно тому, як випускники шкільного класу або студентської групи все життя, що залишилося, симпатизують один одному, хоча символ їхнього єднання (конкретна школа або вуз) для іншого миру можуть і не мати ніякого

значення.

*Етнос*

*і*

*нації.*

Поряд з поняттям «етносу» для характеристики відносин між народами використовується поняття «нації». У світовій практиці воно означає союз громадян однієї держави. У цьому змісті дане слово використовується, наприклад у назві - Організація Об'єднаних Націй. Це організація не якихось економічних або культурних співтовариств, а саме суверенних держав, які прийнято називати національними тому, що, як правило, держави Нового часу формувалися на базі одного або декількох великих етносів. Тому, визначаючи співвідношення понять «етнос» й «нації», можна було б сказати, що нації - це етнос, обретший свою державність.

Тільки при цьому треба обов'язково підкреслити, що границі між державами ніколи точно не збігалися із границями локального проживання представників конкретних етносів. Багато етносів взагалі часто виявлялися розділеними границями держав (поляки, вірмени). А логіка становлення великих держав диктувала необхідність об'єднання безлічі етносів під один державну «дах». Наприклад, американці (громадяни США) - це одна нації. Хоча етносів у ній перемішано сила-силенна.

*Нації* - це продукт буржуазної епохи. Провідні сучасні нації зложилися в XVIII-XIX вв. у пору катастрофи абсолютистських монархій і ліквідації феодально-станової соціальної організації. До цього часу етнічна приналежність людини особливого значення не мала. По тій простій причині, що соціальне середовище його перебування було замкнуто, відособлена від іншого миру й географічно, і економічно, і духовно. Тому, наприклад, французи аж до XVIII в. французами (тобто єдиними націями) себе не усвідомлювали й не називали. Тоді в ході були інші ознаки соціальної ідентичності: становий (підпорядкованість конкретному сюзеренові), релігійний (приналежність до тієї або іншої конфесії) і т.д.

Ситуація змінилася з настанням буржуазної ери. Становлення єдності оподарського життя на більших територіях, поява нових засобів і форм організації праці, потреба у вільній робочій силі, формування цивільного суспільства, здатного контролювати політичну владу породили ідею націй як якоїсь цивільної спільності, що створює суверенну державу. Ця ідея допомогла буржуазно-демократичним рухам початку Нового часу здійснити свої мети, у процесі досягнення яких великі етно-територіальні спільності й справді почали усвідомлювати себе як єдине ціле - нації.

Та ж ідея зіграла свою роль і на початку XX в., коли розпалися й Австро-Угорська імперія, і в середині століття, коли звалилася колоніальна система. Тобто, не сформованих націй породжують так називані «національно-визвольні» рухи, а навпаки - визвольне (від експлуатації, іноземного захоплення) рух приводить до утворення



націй. А «мотором» цих рухів виступають етноси, що прагнуть зберегтися й зміцнити через знаходження власної державності.

*Сутність міжетнічних конфліктів.*

Саме в цьому полягає суть міжетнічних конфліктів: кожен етнос вважає, що захистити свою культуру, самобутність і духовну єдність він зможе тільки за допомогою державотворення. (Ми будемо вживати поняття «міжетнічний конфлікт», оскільки поняття «міжнаціональний конфлікт» у точному значенні означає тільки міждержавне зіткнення.) Етносом рухає потреба в самозбереженні, захисті своїх цінностей і традицій. У цьому його сила: таку потребу придушити не можна, не знищивши сам етнос. У цьому ж, як правило, і його трагедія. Оскільки повна реалізація ідеї «кожному етносу - по державі!» - чиста утопія.

У сьогоднішньому світі налічується близько 200 суверенних держав. «На підході» - ще приблизно стільки ж (маються на увазі етноси, що офіційно заявили про свої домагання на самостійну державність). А всього етносів, за деякими оцінками, більше 5000. В одній тільки Росії їх біля тисячі. Де ж на нашій бідній планеті розмістити стільки держав з їхніми неодмінними арміями, границями, митницями й безоднею чиновників?

Звичайно, можна заперечити, що більшість етносів - невеликі, і їм немає потреби створювати свої держави. Етносів чисельністю більше мільйона чоловік усього 267. Так може бути ними й обмежитися? У цьому, напевно, є певний зміст, але як пояснити етносу, «не дотяг» до жаданого мільйона (800 тисяч, наприклад), що йому держава «не покладена»? Це однаково, що людям нижче середнього росту оголосити, що вони втрачають політичних прав, оскільки ростом не вийшли. Білі право етнічної спільності на державотворення зізнається, то воно повинне бути рівним для всіх. Але це шлях тупиковий. Крім того, він однозначно суперечить сучасним технологічним тенденціям до інтернаціоналізації, уніфікації й стандартизації всього й всея. Загалом, теоретично проблема здається нерозв'язною. Як же вона зважається на практиці?

*Етно-політична еволюція.*

Поки що шляхом «природного добору». Хто сильніше - той і прав, тобто одержує можливість утворити самостійну державу. Але сила - річ відносна. Вона міняється згодом. І ривок держава прогавила, що який-небудь технологічний, слабшає, гублячи контроль над своїми регіональними структурами. В останніх з'являється шанс спробувати смак самостійності. Історично цей процес іде хвилями. З нині існуючих двох сотень держав наприкінці XIX в. існували тільки 60- Інші знаходили незалежність партіями. Після Першої світової війни розвалилися Австро-Угорські, Німецькі, Османська імперії. (Російська імперія майже удержалася, хоча й втратила Польщу й Фінляндію.) Після Другої світової війни звалилася колоніальна система, і до сотні етно-національних груп Африки, Азії й Латинської Америки знайшли

незалежність.

Здавалося б, уже все - мир поділений державними кордонами остаточно й безповоротно. Вільних територій більше немає. Змучене кровопролитними війнами світове співтовариство врочисто проголосило спочатку в документах ООН, а потім у Хельсинкском Акті 1975 р. принципи взаємоповага державного суверенітету, територіальний цілісності й непорушності границь. (Існуючих, помітимо в дужках, на той момент держав. Про можливості появи нових навіть мова не заходила.) Хоча б європейські границі повинні були стати остаточними.

Але не пройшло й двох десятків років, як мир здригнувся під наступною хвилею суверенізації етно-національних груп. На 15 самостійних держав розпався СРСР, з великою кров'ю розійшлися майже всі колишні югославські республіки (поки ще разом тримаються лише Сербія із Чорногорією), пішла з Ефіопії Еритрея, мирно роз'єдналася Чехословаччина, зате об'єдналася Німеччина. І цей процес далеко не закінчений, Уже не просто вимагають, але зі зброєю в руках відстоюють своє право на самовизначення курди в Туреччині, чеченці - у Росії, абхази - у Грузії. Косовские албанці умудрилися втягти у свій конфлікт цілий військово-політичний блок.

*Етнічний парадокс кінця XX століття*

Цей дивний феномен називають етнічним ренесансом, або етнічним парадоксом сучасності. Справа в тому, що майже всі сформовані в минулому доктрини й ідеології (і ліберальні, і радикальні) були пронизані впевненістю, що міжнаціональна ворожнеча, тим більше у варварських її формах, поступово повинна йти в минуле під напором інтернаціоналізації економіки й культури. Але на жаль, прогнози не збулися. Минуле зненацька стало майбутнім. А якщо врахувати, що практично всі нинішні держави по етнічному складі зовсім не однорідні, те практично кожне з них (а особливо - федеративні) чревате міжетнічними конфліктами.

Фатальна сторона цієї проблеми полягає в тім, що міжетнічні конфлікти не можна запобігти ніяким загальним договором про світ і згоду. Домовлятися будуть держави існуючі, а конфлікти будуть породжувати «держави», які тільки хочуть виникнути. Втолкувати ж «скривдженим» етносам, що їхньою метою повинне бути цивільна рівність, що забезпечує усі права на розвиток їхньої особливої культури, а не власна держава, поки ще нікому не вдавалося.

У цих умовах нічого іншого не залишається, як сподіватися, що нинішній етнічний ренесанс висохне сам собою. Приблизно так, як сьогодні, потихеньку «розсмоктується» проблема демографічного вибуху. В 60 - 70-і роки страшно багато шуму наробили прогнози демографів про прийдешнє в найближчі десятиліття катастрофічному перенаселенні планети. Сьогоднішні їхні пророкування набагато більше оптимістичні. І не тому, що нації-держави строго взяли

народжуваність під свій контроль (хоча спроби були). Небезпека перенаселення планети зменшується природним ходом биосоціального розвитку: чим вище рівень добробуту країни, тим нижче в ній народжуваність. А оскільки відповідальний за взривобразний приріст населення мир країн, що розвиваються (Африки, Азії, Латинської Америки) нехай бідно, але все-таки розвивається у відповідності зі своєю назвою, те й народжуваність там рано або пізно впаде. І чисельність населення Землі стабілізується.

Подібний сценарій, видимо, очікує й нинішній сплеск етно-политической активності. Її спалаху, між іншим, практично обходять стороною мир найбільш розвинених, благополучних країн (хіба що британський Ольстер псує всю картину). Чим багатше й культурніше країна, тим менше в ній приводів для міжетнічних зіткнень. У тій же Великобританії Шотландія й Уельс навіть проголосували за створення своїх власних парламентів, розраховуючи в такий спосіб зміцнити свій етнічний статус. Але при цьому ніхто й не думає відокремлюватися від Англії й улаштовувати із цього приводу війни. Останні, по вираженню З. Бжезинського, стали «розкішшю, доступної лише бідним народам цього миру». Так що, рано або пізно у світі повинне встановитися якась подоба етно-политического рівноваги, коли всі етнічні спільності, дійсно здатні сьогодні до державотворення, таке знайдуть.

Звичайно, подібні міркування мало утішають. Коли ще ця рівновага встановиться, а те<sup>^</sup>-те-убивати<sup>^</sup>-те зараз. На це конфліктології залишається повторювати своє «золоте правило»: уникнути конфліктів не можна, треба навчитися з ними жити й мінімізувати витрати. А для цього, у першу чергу, треба навчитися розуміти природу й специфіку всіх конфліктів взагалі, а вуж етнічних - особливо.

*Особливості міжетнічних конфліктів*

До міжетнічного відносять конфлікти будь-яких форм (організовані політичні дії, масові безладдя, сепаратистські виступи, громадянські війни й ін.), «у які протистояння проходить по лінії етнічної спільності». Їхні основні особливості такі. Всі міжетнічні конфлікти носять комплексний характер. Оскільки суть їх визначається в остаточному підсумку прагненням етносу до власної державності (навіть якщо в даний момент така цель і не ставиться через відсутність реальної можливості її досягти), те ці конфлікти неминуче стають політичними. Але цього мало: для того щоб етнічна криза «дозрів», етнос повинен почувати себе дискримінованим і за соціально-економічними показниками (низький рівень доходів, перевага непрестижних професій, неприступність гарного утворення й т.д.), і по духовним (пригноблюють релігію, обмежують можливості використання мови, не поважають звичаї й традиції...). Так що будь-який міжетнічний конфлікт - це навіть не «два в одному», а й три, і чотири «звичайних» конфлікти в єдиному міжетнічному просторі.

Конфлікти цього роду завжди відрізняються високим розжаренням

емоцій, страстей, проявом ірраціональних сторін людської природи.

Більшість із великих міжетнічних конфліктів мають глибоких історичних корінь. А якщо навіть таких і ні, те конфліктуючі сторони їх неодмінно створять псевдоісторичними вишукуваннями типу: «Наші предки завжди тут жили!».

Міжетнічні конфлікти характеризуються високою мобілізацією. Етнічні особливості, що захищають, (мова, побут, віра) - це не воля слова або зборів, які хвилюють далеко не всіх. Ці особливості становлять повсякденне життя кожного члена етносу, що й забезпечує масовий характер руху в їхній захист.

Міжетнічні конфлікти носять «хронічний» характер, вони не мають остаточного дозволу. Тому що етнічні відносини досить рухливі. І той ступінь волі й самостійності, який задовольняється нинішнє покоління етносу, може здатися недостатньою наступний.

Етно-політичні відносини самі по собі конфліктогенні. Коли ж до цього додаються політичні помилки, їхній вибуховий потенціал зростає багаторазово. Так, на території колишнього СРСР жевріє маса етно-політичних конфліктів, пов'язаних із грубими помилками (а нерідко й злочинами) радянського керівництва. Це конфлікти, породжені проблемою відновлення прав депортованих народів (інгушів, кримських татар, турок-месхетинцев), довільними територіальними змінами, що порушували цілісність етносів (Південна Осетія, Нагорний Карабах, Крим), надмірною русифікацією всього соціального життя в районах компактного проживання національних меншостей і т.д. Всіх цих конфліктів могло й не бути. Але вони виникли й розвертаються по обшій схемі: потерпілий етнос вимагає відновлення справедливості (частенько з перехлестом), а гарантія її встановлення - власна державність у тій або іншій формі. Перша ж ознака всякої держави - територія. Тому територіальні домагання виступають основою приблизно 2/3 всіх етнічних конфліктів на просторах колишніх республік СРСР. Це вимоги й зміни границь, і відтворення втрачених національних утворень, повернення репресованих народів на колишні місця проживання й ін. По деяким опенкам, ні території колишнього СРСР на період 1992 р. було зафіксовано 200 етнотериторіальних суперечок, а до 1996 р. зберігали актуальність 140 територіальних домагань.

*Принципи регуляції етнічних конфліктів*

Дії по нейтралізації конфронтаційних устремлінь учасників міжетнічних конфліктів укладаються в рамки деяких загальних правил, виведених з наявного досвіду дозволу таких конфліктів. У їхньому числі:

11. легітимізація конфлікту - офіційне визнання існуючими владними структурами й конфліктуючими сторонами наявності

самої проблеми (предмета конфлікту), що бідує в обговоренні й дозволі;

12. інституціалізація конфлікту - вироблення визнаних обома сторонами правил, норм, регламенту цивілізованого конфліктного поводження;

13. доцільність переведення конфлікту в юридичну площину;

14. введення інституту посередництва при організації переговорного процесу;

15. інформаційне забезпечення врегулювання конфлікту. тобто відкритість, «прозорість» переговорів, доступність й об'єктивність інформації про хід розвитку конфлікту для всіх зацікавлених громадян й ін.

У сфері етнополітичних конфліктів, як і у всіх інших, всі також дієво старе правило: конфлікти легше попередити, чим згодом дозволити. На це й повинна бути спрямована національна політика держави. У нашої сьогодишньої держави такий чіткої й виразної політики поки що немає. І не тільки тому, що в політиків «руки не доходять», а в значній мірі тому, що неясно вихідну загальну концепцію національного будівництва в мультиетнічному світі.

*Про національне самовизначення.*

Головна проблема: що робити із принципом права націй на самовизначення (проголошеного, між іншим, у Конституції РФ)? Якщо визнати його повністю й на ділі, а не па словах, то в перспективі ми маємо сотні три<sup>и</sup>-трьох-три-дві-три суверенних осколка ніколи єдиної держави, розпад на які буде супроводжуватися конфліктами на зразок нинішнього російсько-чеченського, російсько-грузинського. А не визнати - теж не можна, тому що це буде означати повернення до імперських традицій.

Тому при розробці концепції загальноросійської національної політики можливо має сенс взяти до уваги деякі підсумки світового досвіду в цій області. Суть їх полягає в наступному. Ідея національного самовизначення «аж до повного відділення» як базовий принцип національного будівництва невдала. По-перше, тому, що ставить права спільності вище прав індивіда. Це, як правило, веде до появи узурпаторських режимів, що придушують «від імені народу» спочатку права меншостей, а потім і цивільні права всього населення. По-друге, ця ідея мотивує національно-державні спільності до встановлення етнічної однорідності населення, що знов-таки неминуче приводить до порушення цивільних прав.

Ці міркування не означають, що будь-яке перекроювання сьогодишніх національних границь у принципі неприпустима. Вони означають лише те, що можливі зміни державного устрою не повинні ущемляти цивільні права й волі індивідів, Вони мають пріоритет перед правами будь-яких груп, у тому числі й етнічних.

І ще одне міркування. Державні кордони неможливо провести строго по ареалах проживання етносів. Тому моноетнічна держава - це утопія. Спроби його створення (що ми спостерігаємо в нинішніх прибалтійських республіках) приречені на провал і ні до чого, крім тиранії, звістки не можуть. Загальний підсумок: самовизначення націй може сьогодні розумітися тільки як рівність прав етносів на збереження й розвиток своєї культури, що зберігається не виштовхуванням носіїв іншої культури за свої територіальні границі, а взаємоповага й терпимістю до розходжень. Ясно, що це - якийсь ідеал, я в реальності все виглядає більше «кострубато». Але цей ідеал цілком практичний, тому що орієнтує на створення «відкритого суспільства», а не замкнутих у собі національні автаркії. Вооружась цими ідеями, освічена Європа (Європейський Союз) дружно ввійшла в XXI століття. Ігноруючи ці ідеї під порваним приводом своєї самотності, ми ризикуємо не менш дружно ступнути в століття XIX, відомий численними міжнаціональними звадами. Навряд чи цей ризик буде виправданий.

### *Висновок*

Спілкуючись, взаємодіючи, люди так чи інакше впливають один на одного. Керівники спонукують підлеглих до праці, викладачі передають учням знання, батьки виховують своїх дітей. І всі ці види взаємодії чреваті конфліктами.

При дослідженні проблем керування конфліктною взаємодією конфліктологія опирається поряд з висновками соціології й психології також і на основні положення сучасної науки керування, що розглядає основні принципи управлінської діяльності всіх видів у будь-яких організаціях від малих груп і до суспільства в цілому. Особливу значимість для конфліктології має той рівень теорії менеджменту, що розглядає прикладні аспекти керування, розробляє практичні рекомендації з раціоналізації трудової й іншої людської діяльності, особливо методам соціально-психологічного впливу.

Причому найбільш значимим для конфліктології є той теоретичний фундамент, що був закладений у науку керування американським ученим Елтоном Мейо у вигляді так названої доктрини людських відносин. Обґрунтована цією гуманістичною доктриною ідея вирішальної ролі людського фактора у виробничій діяльності цілком відповідає установкам сучасної конфліктології про особливу роль соціально-психологічних підходів при рішенні завдань керування конфліктними взаєминами. Як і сучасна наука керування, конфліктологія виходить із того, що управлінська діяльність, у тому числі й керування конфліктами, повинна впливати не тільки на матеріально-технічні фактори виробництва, але й на людський фактор, не тільки на об'єкт, але й на суб'єкт, не тільки на ресурси, але й на людей, від яких у вирішальному ступені залежить результат будь-якої

соціальної

діяльності.

Але із цього треба важливий висновок, що можливості будь-якої управлінської діяльності обмежені. Адже вона впливає не тільки на речі, але й на живих людей, поведження яких визначається не тільки раціональними, але й ірраціональними імпульсами й тому буває важко передбачуваним. Ці моменти стихійності особливо зростають в умовах емоційної напруженості, а порию й стресів, з якими зв'язані конфлікти, що й робить завдання їхнього регулювання за допомогою наукових методів надзвичайно складної.

Проте, опираючись на теоретичні висновки сучасної соціології, психології й теорії керування, а також на наявну практику дозволу конфліктів, сучасна конфліктологія розробила цілий арсенал способів забезпечення оптимального поведження людей у конфліктній ситуації, що забезпечує конструктивне завершення конфліктів, а також їхню профілактику, попередження. Розгляду головних із цих способів і присвячені два наступні глави.

#### ЛІТЕРАТУРА:

16. Майерс Д. Соціальна психологія. - Спб.: Питер, 1996. С. 354 - 390.
17. Конфлікти в сучасній Росії (проблеми аналізу й регулювання). - М.: Едиториал УРСС. 1999 - С. 24.
18. Політологічний словник. В 2 ч. Ч.ІІ. - М., 1994. - С. 31.
19. Хайек Ф. Дорога до рабства. // Питання філософії, 1990, № 11. - С. 124 - 125.
20. Тишков В. А. Соціальне й національне в историко-антропологической перспективі // Питання філософії. 1990. №12. - С. 8
21. Бжезинский З. Велика шахівниця. - М.: Міжнародні відносини. 1999. - С. 252.

## ЛЕКЦІЯ 7. ПРОФІЛАКТИКА КОНФЛІКТУ.

### ПЛАН ЛЕКЦІЇ:

1. Труднощі профілактики конфліктів;
2. Проблеми конфліктних особистостей;
3. Норми ділової етики.

МЕТА: загальні уявлення про суть процесу профілактики конфлікту.

### ЗАВДАННЯ:

1. з'ясувати поняття профілактики конфлікту;
2. ознайомитися з різними ставленнями людей до конфліктів;
3. ознайомитися з основними нормами етичної поведінки людини.

### ВСТУП.

Керування конфліктом припускає не тільки регулювання вже виниклим протистоянням, але й створення умов для його попередження. Причому найбільшу значимість із двох зазначених завдань керування має профілактика або попередження, що суттю є одним і тим же. Саме добре поставлена робота з попередження конфліктів забезпечує скорочення їхнього числа й виключення можливості виникнення деструктивних конфліктних ситуацій. Вся діяльність із попередження конфліктів являє собою одне з конкретних виражень людської здатності узагальнювати наявні теоретичні й емпіричні дані й на цій основі пророкувати, прогнозувати майбутнє, поширюючи, таким чином, область пізнаного на ще непізнане. Ця людська здатність має особливе значення в управлінській діяльності. Справедливо говорять, що керувати - значить передбачати.

Профілактика конфлікту й представляє такий вид управлінської діяльності, що полягає у завчасному розпізнанні, усуненні або ослабленні конфліктогенних факторів й обмеженні таким шляхом можливості їхнього виникнення або деструктивного розвитку в майбутньому. Успіх цієї діяльності визначається рядом передумов:

1. знанням загальних принципів керування соціальними організаціями, формулюємих сучасною теорією менеджменту, і вмінням використати їх для аналізу конфліктних ситуацій;
2. рівнем загальнотеоретичних знань про сутність конфлікту, його причинах, видах й етапах розвитку, які формулюються конфліктологией;
3. глибокою аналізу на цій загальній теоретичній основі конкретної предконфліктної ситуації, що у кожному окремому випадку



виявляється унікального й потребуючого особливого комплексу методів і засобів по її улагоджуванню;

4. ступенем відповідності обраних методів коректування сформованої небезпечної ситуації її конкретному змісту; ця адекватність використовуваних засобів реальної ситуації залежить не тільки від глибини теоретичних знань можливих учасників конфлікту, але й від їхнього вміння опертися на свій досвід й інтуїцію.

Із цього можна зробити висновок, що: діяльність по попередженню конфліктів є досить непростю справою. Тому можливості профілактичної діяльності не слід переоцінювати, хоча нею не можна й зневажати. З метою забезпечення її ефективності варто ясно бачити ті труднощі, які підстерігають нас на цьому шляху.

#### 1. Труднощі профілактики конфліктів

Існує ряд перешкод, що знижують можливість попередження конфліктів, та спрямування їхнього розвитку в конструктивне русло:

1. Ця перешкода має психологічну природу й пов'язане з такою родовою якістю людської психології, що характеризується як непереборне прагнення людини до волі й незалежності. У зв'язку із цим люди сприймають, як правило, негативно всякі спроби втручання в їхні взаємини, оцінюючи подібні дії як вираження прагнення обмежити їхню незалежність і волю. Існування деяких загальноприйнятих моральних норм, що регулюють людські взаємини. Виходячи з них, люди вважають своє поведіння суцільно особистою справою, а втручання третьої особи розглядають як порушення загальноприйнятих норм моральності, однієї з яких є недоторканність особистого життя.

2. Ця перешкода має правовий характер і пов'язане з тим, що в країнах з розвиненими демократичними традиціями деякі загальнолюдські норми моральності придбали форму правових норм, що охороняють основні права й свободи особи. Їхнє порушення в тій або іншій формі може бути кваліфіковано не тільки як не цілком моральне, але і як протиправне, тим більше, що в ряді країн уже прийняті спеціальні законоположення, що забороняють фірмам втручатися в особисте життя своїх співробітників.

Тому успішна діяльність із попередження конфлікту може вестися тільки в границях, установлених: психологічними, моральними й правовими вимогами до регулювання людських взаємин. Причому така діяльність стає доцільною тільки в тому випадку, якщо виникла реальна

небезпека переростання особистих або групових взаємин у руйнівні, деструктивні форми, такі, наприклад, як розрив особистих взаємин, розпад родини, розвал трудової групи, міжкласові, міжетнічні або міждержавні зіткнення.

Профілактика конфлікту являє собою по своїй суті вплив на ті соціально-психологічні явища, які можуть стати елементами структури майбутнього конфлікту, на його учасників і на використовувані ними ресурси. Оскільки кожен конфлікт пов'язаний з обмеженням тих або інших потреб й інтересів людей як матеріальних, так і духовних, починати його попередження треба з його далеких, глибинних передумов, з виявлення тих причин, які потенційно містять у собі можливість конфлікту. Конфліктогенні причини.

Як відзначалося, всі різноманітні причини конфліктів можуть бути представлені як мають два рівні:

1. об'єктивний, або соціальний
2. суб'єктивний, або психологічний.

Розглянемо ці групи конфліктогенних причин і способи впливу на них з метою профілактики конфліктів. Об'єктивні, або соціальні причини - це економічні, політичні й духовні протиріччя соціального життя. Це різного роду перекося в економіці, різкі контрасти в рівні життя соціальних груп, неефективне керування, духовна нетерпимість, фанатизм і т.п. Методи попередження причин конфліктів цього рівня досить добре відомі й зводяться до:

1. проведення економічної й культурної політики, заснованої на принципах рівності й соціальної справедливості;
2. зміцнення у всіх сферах життя суспільства принципів законності й правопорядку;
3. підвищення культурного рівня населення, істотним елементом якого виступає конфліктологічна грамотність.

Реалізація цих соціальних програм - самий надійний засіб виключення із соціального життя руйнівних конфліктів, як і багатьох інших негативних явищ. Найважливішу роль серед цих програм грає:

1. вплив, насамперед за допомогою засобів масової інформації, на духовний світ людей;
2. викорінювання з масової свідомості «субкультури» насильства й агресії;
3. зміна ціннісних орієнтації в напрямку поваги до прав особистості, доброзичливості у взаєминах, зміцнення взаємної довіри;
4. подолання нетерпимості й насильства.

Сучасне суспільство, у тому числі й українське, ще досить далеко від рішення цих завдань. Так, наприклад, за даними досліджень вітчизняних психологів, в українських сім'ях поширеним явищем є насильство в родині над жінками і дітьми. І якщо насильство над жінками - це результат девіантної поведінки чоловіків, то діти потерпають як від матерів, так і від батьків. Звичайно, повністю уникнути проявів насильства не можна, оскільки воно є однією із природних поведінкових реакцій людини. З появою хижого звіра ми інстинктивно завмираємо, тікаємо або нападаємо. Причому серед людей чимало таких, які в подібній ситуації схильні скоріше напасти, чим утекти. Таких людей ми вважаємо агресивними. Але інстинкт насильства може стримуватися розумом людини, а також моральними регуляторами його поведінки.

Знання й врахування у практичній діяльності загальних причин різноманітних конфліктів допомагає на основі застосування дедуктивного методу, руху від загального до конкретного розібратися в джерелах не тільки міжособистісних конфліктів, але й у конфліктах усередині малих груп, а також у тих масштабних протиборствах, які порою охоплюють все суспільство. Дедуктивним методом, тобто відштовхуючись від загальних подань про причини конфліктів, можна прогнозувати, пророкувати можливість виникнення найрізноманітніших соціальних колізій і вчасно їх попереджати.

Але як показує життя, трапляються зіткнення між людьми й часом зіткнення трагічні, які не мають явної, видимої причини, виникаючи як би «з повітря». Конфлікти такого роду описані Шекспіром в «Гамлеті» й «Отелло», Пушкіним в «Євгенієві Онегіні», Лермонтовим в «Маскарад», Толстим в «Ганні Карениної». Безліч родин розпадаються, що визначається таким розпливчастим терміном, як «відмінність характерів». Чимало трапляється й більш масштабних конфліктів, які важко пояснити одними соціальними причинами. Тому конфліктологія й виділяє серед причин, що породжують конфлікти, крім соціальних, також і причини іншого роду - психологічні.

Звичайно, і в будь-якого соціально обумовленого конфлікту завжди є своя психологічна складова. Адже розвинена психіка - невід'ємна якість людини, що так чи інакше проявляється у всіх формах його діяльності. Але ця особливість людської психіки, її високий рівень розвитку обумовлює і її відносну самостійність, незалежність від того природного й соціального середовища, з якої вона зв'язана. Причому ця самостійність і незалежність приводить іноді до створення людьми різного роду міфів, досить далеких від реальної природної й соціальної дійсності, але виступаючих проте як керівництво до дії як в особистій, так й у суспільному житті.

Тому й існують форми людської активності, у тому числі й конфліктному характері, породжені чисто психологічними моментами, у яких важко доглянути той або інший соціальний підтекст. Такі конфлікти, породжені почуттями обманутої довіри, взаємної ворожості, зацмеленого самолюбства, сумнівами в правильності обраного життєвого шляху й іншими суголбо психологічними причинами. Причому, незважаючи на свою ефемерну,

ідеальну природу, ці мотиви можуть знаходити досить зримі, драматичні форми агресивних дій учасників конфлікту.

Попередити або послабити конфлікт психологічного рівня можна, тільки нейтралізувавши агресивні почуття й устремління людей, що є досить і досить складним завданням. Домогтися трансформації сформованих агресивних установок, думок і почуттів можна тільки на основі глибокого аналізу психологічної ситуації по можливості на самих ранніх етапах виникнення відповідних мотивів у протиборчих сторін. Тільки на цій основі можливо домогтися блокування розвитку конфлікту в деструктивну фазу із застосуванням насильства й інших руйнівних засобів.

Однак у роботі з попередження конфлікту будь-якого виду не можна сподіватися на використання якихось швидкодіючих, чудодійних засобів. Це робота не епізодична, не разова, а систематична, повсякденна, буденна. Найбільш надійним способом профілактики конфліктів як психологічного, так і соціального рівня є створення в родині, в організації, у колективі, нарешті, у суспільстві в цілому такої морально-психологічної атмосфери, що виключає саму можливість виникнення агресивних устремлінь, що ведуть до важкого конфлікту.

Досягнення цієї високої мети можливо тільки в результаті послідовного здійснення цілого комплексу продуманих заходів щодо зміцнення відносин співробітництва й взаємодопомоги між людьми. Звичайно, учені й філософи дотепер сперечаються про досяжність ідеалу загального миру й співробітництва. Але вони згодні в тім, що людське суспільство, як і світ у цілому, являють собою постійну зміну хаосу й порядку, дезорганізації й організації, протиріччя і єдності, конфлікту й консенсусу. Причому сама людина, являючи собою одне з вищих досягнень організованого початку у світі, природно покликана затверджувати навколо себе саме цей початок, протистояти неорганізованості, хаосу, безладдю.

Тому кожен керівник, усвідомлюючи не тільки труднощі, але й реальні можливості рішення цього найважливішого управлінського завдання, покликаний у міру своїх сил протидіяти будь-яким проявам дезорганізації, особливо тим, які привносять у життя небезпека виникнення руйнівного конфлікту. Універсальним способом запобігання таких конфліктів й є проведення лінії на зміцнення співробітництва, що послідовно здійснюється як на соціальному, так і на психологічному рівні.

Підтримка співробітництва як універсальний спосіб запобігання конфліктів.

Підтримка й зміцнення співробітництва, відносин взаємодопомоги є центральною проблемою всієї тактики попередження конфлікту. Її рішення носить комплексний характер і містить у собі методи соціально-психологічного, організаційно - управлінського й морально-етичного характеру.

Найважливішими із соціально-психологічних методів, що впливають на коректування думок, почуттів і настроїв людей є:

1. Метод згоди припускає проведення заходів, націлених на залучення потенційних конфліктантів у спільну справу, у ході здійснення якого в можливих супротивників з'являється більш-менш широке поле спільних інтересів, вони краще довідаються один одного, звикають співробітничати, спільно розв'язувати виникаючі проблеми.

2. Метод доброзичливості, або емпатії, розвитку здатності до співпереживання й співчуття іншим людям, до розуміння їхніх внутрішніх станів припускає вираження необхідного співчуття товаришеві по роботі, партнерові, готовності зробити йому практичне сприяння. Цей метод вимагає виключення із взаємин невмотивованої ворожості, агресивності, невічливості. Використання цього методу особливо важливо в кризових ситуаціях, коли вираження жалю й співчуття, широка й оперативна інформація про події, що відбуваються, здобувають особливо важливе значення.

3. Метод збереження репутації партнера, поваги до його гідності. При виникненні будь-яких розбіжностей найважливішим методом попередження негативного розвитку подій є визнання гідності партнера, виявлення належної поваги до його особистості. Визнаючи гідність й авторитет опонента, ми тим самим стимулюємо відповідне відношення партнера до нашої гідності й авторитету. Цей метод використовується не тільки з метою попередження конфлікту, але й при будь-яких формах міжособистісного спілкування.

4. Ще одним діючим інструментом профілактики конфлікту є метод взаємного доповнення. Він припускає опору на такі здатності партнера, якими не розташовуємо ми самі. Так, люди творчі нерідко не схильні до монотонної, рутинної, технічної роботи. Однак для успіху справи потрібні й ті, і інші. Метод взаємодоповнення особливо важливий при формуванні робочих груп, які в цьому випадку часто виявляються досить міцними. Нерідко міцними виявляються й родини, при створенні яких так чи інакше враховуються вимоги методу доповнення. Облік і вміле використання не тільки здатностей, але й недоліків людей, які тісно зв'язані один з одним, допомагають зміцнити взаємну довіру й повагу людей, їхнє співробітництво, а отже, допомагають уникнути конфліктів.

5. Метод недопущення дискримінації людей вимагає виключення підкреслення переваги одного партнера над іншим, розходжень між ними. Із цією метою в практиці керування, особливо в японських фірмах, часто використовуються елементи зрівняльного матеріального заохочення всіх працюючих у фірмі. Звичайно, можна критикувати зрівняльний метод розподілу як несправедливий, що уступає методу індивідуальної винагороди. Але з погляду профілактики конфліктів зрівняльний метод розподілу має безсумнівні переваги, дозволяючи уникнути появи таких негативних емоцій, як почуття заздрості, образи, здатних спровокувати конфліктне протистояння. Тому в інтересах нарощування антиконфліктного потенціалу організації доцільно ділити

заслуги й нагороди на всіх, навіть якщо вони в значній частині належать комусь одному. Цей принцип широко застосовується в повсякденному житті. Так, в артілях, компаніях мисливців або рибалок здавна прийнято ділити видобуток нарівно, незалежно від удачливості окремого мисливця або рибалки. Цінність саме цього правила підкреслюється старим японським прислів'ям: « Навіть якщо ви робите роботу краще інших, не поведіться як переможець».

6. И нарешті, останній із психологічних способів попередження конфліктів запозичений у фахівців із тренування тварин, у дресирувальників, які, як відомо, завжди заохочують своїх вихованців за добре виконані команди. Цей метод умовно може бути названий методом психологічного погладжування. Він припускає, що настрій людей, їхні почуття піддаються регулюванню, потребують певної підтримки. Для цього практика виробила багато способів, таких, як ювілеї, презентації, різні форми проведення членами трудових колективів спільного відпочинку. Ці й подібні їм заходи знімають психологічну напругу, сприяють емоційній розрядці, викликають позитивні почуття взаємної симпатії, і таким чином, створюють морально-психологічну атмосферу в організації, що попереджує виникнення конфліктів.

Узагальнюючи сказане, варто підкреслити, що запобігання конфлікту сприяє все, що забезпечує збереження нормальних ділових відносин, зміцнює взаємоповагу й довіру.

2. Проблема конфліктних особистостей

Профілактика конфліктів жадає від керівника не тільки знання способів впливу на колективну, групову психологію, але й знання особливостей індивідуальної психології, уміння впливати на поведінку окремих людей. При цьому важливо враховувати, що існують психологічні типи, що грають особливу роль у генеруванні конфліктів, що виділяються деякими специфічними рисами характеру. Їх іноді називають конфліктними особистостями. Серед них зустрічаються й такі, за якими по всьому їхньому життю тягнеться шлейф різноманітних конфліктних історій, що створює їм стійку репутацію «фахівців із псування відносин». Такі люди відіграють роль свого роду ферментів, що багаторазово прискорюють процес розвитку конфліктної ситуації в негативному напрямку. Тому важливою умовою попередження конфліктів є вміння своєчасне розпізнати співробітників подібного роду й прийняти стосовно них відповідні міри, що нейтралізують їхню негативну роль.

Типи конфліктних особистостей.

Найбільше часто, на думку психологів, зустрічаються наступні різновиди конфліктних особистостей:

1. Конфліктна особистість демонстративного типу. Прагне постійно бути в центрі уваги. Любить добре виглядати в очах інших. Її відношення до людей визначається тим, як до неї ставляться інші. Людина подібного типу легко себе почуває в поверхневих конфліктах, що виникають з дрібних причин. Але добре пристосовується й до конфліктних ситуацій іншого роду. Переважає емоційне поводження, раціональний початок виражений слабо. Планування своєї діяльності здійснює час від часу й слабо втілює його в життя. Кропіткою, систематичної роботи уникає. Не йде від конфліктів, у ситуації суперечки почуває себе непогано. Часто сам виявляється джерелом суперечки, але сам таким себе не вважає.

2. Конфліктна особистість некерованого типу. Це людина імпульсивна, недостатньо себе контролююча. Її поводження важко передбачуване. Часто поводить зухвало, агресивно. У запалі не звертає уваги на загальноприйняті норми поводження в колективі. Має завищену самооцінку. Постійно вимагає підтвердження своєї власної значимості. У багатьох своїх невдачах схильний обвинувачувати інших. Не може грамотно спланувати свою діяльність або послідовно перетворити свої плани в життя. Недостатньо розвинена здатність співвідносити свої вчинки із загальними цілями групи й з конкретними обставинами. З минулого досвіду, навіть гіркого, робить мало висновків, корисних для майбутнього.

3. Цілеспрямовано конфліктний тип особистості. Розглядає конфлікт як засіб досягнення власних цілей. Часто виступає активною стороною в розв'язанні конфлікту. Схильний до маніпуляцій, психологічним іграм у взаєминах. Раціонально діє в конфліктній ситуації, здатний прораховувати можливі варіанти її розвитку, тверезо оцінює сильні й слабкі сторони в позиціях сторін. Володіє добре відпрацьованою технікою спілкування в гарячій суперечці. Являє собою найнебезпечніший тип конфліктної особистості.

Рішення проблеми конфліктних особистостей є одним із складних завдань, що виникають перед керівником. Звичайно, може здатися, що простіше всього її вирішити, позбувшись особистостей подібного роду. Але на практиці це далеко не завжди виявляється можливим, у силу тих причин, про які мова йшла вище. Тому найбільш прийнятним способом нейтралізації негативних впливів з боку конфліктних особистостей є формування в організації стійкого морально-психологічного клімату, здатного надійно протистояти будь-яким негативним тенденціям. Найважливішою ознакою складання в групі зрілого морально-психологічного клімату є формування в ній певного стилю взаємин.

Сучасний менеджмент про профілактику конфліктів. Зрілі й незрілі колективи.

Під стилем відносин розуміються деякі стійкі стереотипи свідомості й

поводження, що набувають у даній організації характер міцних традицій, звичок, інститутів. Звичайно, ці звички й традиції, а також ступінь їхнього розвитку можуть бути різними. Залежно від їхнього характеру групи підрозділяються на:

1. зрілі, з високим рівнем розвитку позитивних взаємин;
2. незрілі, з відносинами низького рівня.

Закріплення в зрілих колективах позитивних моделей поведінки в значній мірі ускладнює виникнення в них явищ негативного характеру, сприяє їхньому автоматичному відторгненню. Тільки такі колективи мають надійний антиконфліктний імунітет. Той або інший рівень взаємин у групі проявляється у всіх сферах її життєдіяльності й насамперед у таких її параметрах, як:

1. міцність зв'язків між членами групи, у тому числі й неформальних, внепроизводственных;
2. наявність почуття гордості за свій колектив, формування на цій основі стійких традицій;
3. можливість для розкриття працівниками своїх творчих здатностей, зацікавленість їхньою своєю працею;
4. частота й характер виникаючих у групі розбіжностей і конфліктів, успішність їхнього дозволу.

До числа незрілих, колективів, з низьким рівнем взаємин конфліктологи відносять ті, для яких по цих параметрах характерні наступні ознаки:

1. активний пошук винних у випадку яких-небудь виробничих невдач;
  2. недооцінка колективних методів керівництва, авторитарні тенденції в стилі керівництва;
  3. проведення затяжних і безрезультатних виробничих нарад, що зводяться до боротьби амбіцій;
  4. оцінка роботи співробітників на поверхневому, емоційному рівні;
  5. байдужість співробітників до змісту прийнятих рішень і підсумків їхнього виконання;
  6. часті й затяжні розбіжності й конфлікти з несуттєвих приводів
- (Див.: У Зигерт і Л. Ланг. Керувати без конфліктів. - М.: Економіка, 1990. - С. 219 - 222.)

Прояв подібного роду передконфліктних ознак у взаєминах свідчить про низький рівень зрілості й слабкої конфліктуостойчивости колективу. Способи оздоровлення колективу.



З метою оздоровлення колективів подібного рівня, запобігання реальної небезпеки їхнього розвалу в діловому житті, особливо західних країн, все частіше використовуються послуги фахівців консалтингових конфліктологічних служб. Загальна рекомендація, що, як правило, дається ними, зводиться до пропозиції підприємцям розробити для кожного співробітника тверді правила діяльності й тим самим максимально звузити те поле, на якому можливі «ігри без правил», попросту говорячи, плутанина. Ця основна рекомендація випливає з аналізу причин низького рівня взаємин в організації, що звичайно виявляє, що при всьому їхньому різноманітті в різних організаціях всі ці причини так чи інакше зводяться до наступних:

1. відсутності чітких посадових інструкцій, що встановлюють сукупність обов'язків працівників та чітко визначають роль у загальгруповій роботі кожного. Тим самим ускладнюється можливість точної й об'єктивної оцінки виконання кожним співробітником своїх службових обов'язків, чим і створюються умови для конфліктних ситуацій;
2. відсутності у зв'язку із цим у працівника повного розуміння відведеної йому позиції, вимог до нього і поява в його настроях почуттях непевності й тривоги;
3. суперечливим, як правило, завищеним очікуванням заохочення за свою роботу, що нерідко обумовлені безліччю функцій, які співробітник змушений виконувати, витрачаючи на них багато сил.

Звичайно, ці та їм подібні негативні прояви низького рівня взаємин будуть успішно переборені тільки за умови, якщо їм будуть протипоставлені чіткі «правила гри». Причому ці правила повинні бути не привнесені ззовні, а вироблені на місці, зусиллями самих співробітників.

Незамінну роль у цій справі грають внутріфірмові дискусії, «круглі столи», у ході яких обговорюються спірні проблеми, у тому числі й гострі питання розподілу обов'язків між співробітниками. Все більшу популярність останнім часом здобуває й такий метод активного соціально-психологічного тренінгу, як ділова гра. Будучи найбільш наближеною до реальної ситуації, відрізняючись від інших форм ділового спілкування великим ступенем емоційної насиченості, ділова гра сприяє більш інтенсивному спілкуванню її учасників, дає можливість більш глибокого аналізу виникаючих проблем і шляхів іл рішення.

Попередження конфліктів як тактика сучасного менеджменту.

Звичайно, при виробленні зводу правил і норм із метою підвищення рівня взаємин не слід обмежуватися тільки мірами соціально-психологічного характеру. Варто також активно використати організаційно-управлінські методи, опираючись при цьому на значні досягнення вчених і практиків усього світу в області сучасного менеджменту. Саме основні принципи й норми, розроблені сучасною наукою керування, забезпечили не тільки успішний економічний розвиток, але й міцну соціальну стабільність багатьох

країн й у першу чергу США, Західної Європи і Японії. Поряд із принципами й нормами психології, алгоритми сучасного менеджменту є важливою теоретичною передумовою всієї тактики попередження конфліктів.

З позицій сучасної науки керування попередженням конфліктів виступає у вигляді особливої тактики, здійснюваної в надзвичайних ситуаціях. Причому виникнення самої можливості конфлікту для сучасного менеджменту представляється свідченням збою в системі управлінської діяльності, результатом недотримання її основних норм. Розробка цих правил і норм - заслуга класиків сучасного менеджменту. До їхнього числа відносять насамперед американця Фредерика Тейлора (1856-1915) і француза Анрі Файоля (1841 - 1925), які вперше стали розглядати працю як не стихійний, а керований процес, об'єкт структурного дослідження, нормування й матеріального стимулювання, за що й були похрещені деякими зі своїх недоброзичливців батьками «наукової системи вижимання поту».

Однако ідеї творців менеджменту, хоча й не були позбавлені недоліків, все-таки в цілому виявилися плідними. До середини ХХ в. вони набули подальшого розвитку у працях американського психолога Елтона Мейо (1880-1949), що експериментально довів ефективність не тільки опосередкованого, матеріального, але й безпосереднього, психологічного стимулювання працівників і тим самим поклав початок так званій доктрині людських відносин у науці керування.

Із цього часу попит на менеджмент в усім світі став дуже високим. Його стали вивчати в якості однієї з найважливіших дисциплін у всіх університетах і школах бізнесу Америки, Західної Європи і Японії, а потім й у країнах, що розвиваються. Причому вихідні, концептуальні підходи сучасного менеджменту докорінно змінилися.

Якщо традиційний підхід, представлений зачинателями науки керування, виходив з подання, що люди по своїй природі ледачі, відчують глибоку відразу до праці й підкоряються в процесі трудової діяльності тільки тиску своїх матеріальних потреб, то новий менеджмент висунув зовсім іншу, більше гуманну концепцію. Відповідно до цієї нової установки, людина постійно відчуває природну потребу в праці. У цій сфері він здатний на прояв ініціативи, своїх творчих можливостей. Саме ця гуманістична концепція й стала головним фундаментом всієї стратегії сучасного менеджменту, на якій ґрунтуються всі її правила й норми, всі частки тактики, у тому числі й тактика попередження конфлікту.

Сучасний менеджмент націлений на максимальне використання виробничого персоналу. Головним багатством будь-якої фірми є люди, рівень й якість їхнього життя оцінюється як головний показник її прогресу.

Широко визнано, що найбільших успіхів у реалізації гуманних ідей сучасного менеджменту домоглися японські фірми. Якщо американський бізнесмен, дотримуючись установок традиційного менеджменту початку століття, піклувався переважно про те, щоб підвищити своїм працівникам зарплату, то японський підприємець крім цього став ще піклуватися й багато про що інше. Про те, наприклад, у яких умовах живе працівник, як

харчується, як проводить вільний час, де вчать його діти й т.п.

Послідовно реалізуючи цей загальний підхід у всіх формах своєї діяльності, сучасний менеджмент виробив ряд головних принципів, реалізація яких забезпечує на організаційно-управлінському рівні міцне співробітництво, згуртованість у трудових колективах, їх високий антиконфліктний потенціал. Найважливіші із цих принципів полягають у наступному:

1. Принцип довгострокових цілей припускає, що цілі організації повинні бути довгостроковими, ґрунтовними, розрахованими на 10-15 років. Вони повинні бути націлені на всебічний розвиток виробництва й виробника, включати модернізацію виробництва, навчання працівників, забезпечення постійного підвищення якості продукції або послуг. Так, з історії бізнесу відомо, що неправильно визначивши в 70-і роки свою стратегічну мету у вигляді орієнтації виробництва на великі автомобілі, американські компанії («Форд», «Дженерал моторс», «Крайслер») поступилися через десять - п'ятнадцять років частиною світового авторинку японським компаніям, які виявилися більше далекоглядними, визначивши як головна мету більше економічні автомобілі малої потужності. Саме здатність менеджера до довгострокового, стратегічного планування визнається сьогодні найціннішою якістю сучасного керівника, від якого багато в чому залежать стабільність організації, її можливість протистояти конфліктам. Причому цей принцип може бути застосований не тільки до господарського, але до будь-якого іншого виду соціального керування.

2. Принцип готовності до ризику припускає ставку не на слухняного працівника, що найбільше боїться зробити помилку, а на людей, здатних на обміркований ризик, не дивлячись на зростаючу при цьому можливість помилок. Своє завдання сучасний менеджер бачить у тім, щоб створити в групі таку соціально-психологічну атмосферу, що, допускаючи можливість помилки, разом з тим забезпечує динамічний розвиток організації, її швидкий ріст. Підтримуючи співробітників, що вміють ризикувати з розумом, досвідчений керівник тим самим створює сприятливі умови для використання на благо фірми природної людської потреби в ризикованій грі й блокує таким шляхом можливість її задоволення в ході ризикованих конфліктів. Звичайно, при цьому враховується, що починаючи ризиковане підприємство, потрібно вміти вчасно зупинитися, наприклад, вчасно припинити фінансування проекту, що не виправдав себе. Як говорить стара мудрість: «якщо ви програєте тигрові в перетяганні каната, віддайте йому мотузку, поки він не добрався до ваших рук. Ви завжди зможете дістати нову мотузку».

3. Принцип визнання нової ідеї як головної цінності будь-якої справи. Шляхи реалізації цього принципу склали зміст інноваційного

менеджменту, що виділився останнім часом в особливий розділ теорії керування. Відповідно до цього принципу у фірмах створюється клімат заохочення новацій, що характеризується вільною, неформальною обстановкою, терпимістю до можливих у всякій новій справі невдач. Деякі фірми виплачують новаторам частину прибутку, отриманого від нововведень. Впровадження нововведень створює умови творчої напруги людей, значно звужує можливість виникнення психологічних стресів негативного характеру, з якими пов'язані конфліктні ситуації. Звичайно, нові ідеї можуть стати і джерелом так званого інноваційного конфлікту, але конфлікти такого роду при вмілій тактиці цілком можуть бути вирішені конструктивним шляхом. Позитивний результат подібного конфлікту може служити одним з діючих факторів розвитку бізнесу.

4. Принцип дієвості концентрує увагу керівників на тому, що метою бізнесу є все-таки не генерація нових ідей, а виробництво якісних товарів і послуг і витяг із цього високого прибутку. З нього випливає, що всяке обговорення новаторських ідей повинно неодмінно завершуватися ухваленням рішення про конкретні дії, якщо, звичайно, ці ідеї не стосуються загальних основ буття. Причому рішення вважається надійним, особливо в практиці японського бізнесу, якщо воно з'явилося продуктом переконання не тільки одного керівника, але й плодом розуміння проблеми всією групою, тобто якщо воно є результатом колективної творчості. Нерідке рішення вважається прийнятим тільки тоді, коли переборені всі розбіжності й коли, у такий спосіб досягається загальне визнання його правильності. Високу цінність груповому рішенню надає те, що воно забезпечує найкращим способом погоджені дії співробітників, найкраще розкриття їхніх потенційних можливостей. Сучасний менеджер переконаний у тім, що авторитарний дух є шлях до важких конфліктів і деградації групи. Одноособові вказівки часто ведуть до нерозуміння, а отже, містять у собі зерна розбіжностей, приносять шкода діловому спілкуванню. Досвід показує, що добротним є тільки те рішення, що ґрунтується на найбільш повній інформації, точно визначає відповідальних за його виконання й містить у собі кілька альтернативних способів його виконання.

5. Принцип спрощення припускає систематичне блокування стійкої тенденції до ускладнення виробничих й інших соціальних структур. Ця тенденція веде до розбухання штатів і ланок керування, кожне з яких потенційно містить у собі можливість виникнення конфліктів. Реалізація цього принципу, як правило, починається із пропозиції працівникам задуматися над проблемою спрощення своєї роботи, відповівши на такі питання: Якими є результати моєї роботи? Як я їх досягаю? Що з того, що я роблю, є зайвим? Процвітаючі компанії мають звичайно просту систему керування, невеликий штат співробітників і мінімальна кількість ланок керування. Так, відомо, що

католицька церква, будучи однією з найбільших організацій у світі, має всього лише п'ять ланок керування від парафіяльного священика й до папи римського. А багато вітчизняних виробничих об'єднань мають сім і більше ланок керування, що сковує їхній розвиток в умовах сучасного ринку. Принцип спрощення, не вимагаючи додаткових витрат, може забезпечити значний ріст ефективності виробництва, поліпшити психологічний клімат в організації.

6. Принцип підбору й виховання ефективних співробітників-професіоналів. Цей принцип припускає таку постановку управлінської роботи, при якій самі звичайні люди забезпечують незвичайний результат. Його реалізація припускає насамперед підбір таких фахівців, які здатні виконати дану роботу, тому що той, хто до неї не здатний, не одержить потрібного результату, навіть якщо він пролле при цьому «цебра поту». Але й здатний працівник стане дійсним професіоналом тільки за умови зацікавленості в праці, що досягається при наявності значимої мети діяльності, чіткої системи оцінки індивідуального внеску працівника в її досягнення, і звичайно, за умови гідної винагороди за цей внесок. Звичайно, керівник крім цього повинен ще й піклуватися про професійний ріст, удосконалювання співробітників, жадаючи від них постійного осмислення й коректування як поставленої мети, так і способів її досягнення. Загальним підсумком реалізації цього принципу є формування у фірмі співробітників-професіоналів, основними ознаками яких є:

- рідка відсутність на роботі
- здатність працювати без зовнішнього тиску
- якісне й своєчасне виконання роботи
- готовність зробити фірмі додаткові послуги
- гарна робота при відсутності шефа
- удосконалювання своєї роботи
- прагнення запобігти конфлікту, внести свій внесок у зміцнення атмосфери співробітництва.

7. І, нарешті, принцип співробітництва підсумовує, інтегрує у своєму змісті всі попередні установки ефективного антиконфліктного керування й реалізується тільки на основі їхнього повного здійснення. Як відзначалося вище, досягнення цього універсального результату в діяльності фірми забезпечується як психологічними, так й організаційно-управлінськими методами.

Особливе значення на організаційно-управлінському рівні має створення в колективах такої обстановки, що сприяє спілкуванню, тісній взаємодії між співробітниками. Це забезпечується наступними організаційними заходами:

1. багатопрофільною, всебічною підготовкою співробітників, розрахованою на те, щоб кожен працівник знав не тільки свою роботу, але й те, як виконуються роботи інших;
2. створенням такої системи розподілу роботи, при якій виконання однієї її частини залежить від виконання іншої, і в такий спосіб виникають умови взаємозалежності в діяльності працівників;
3. спеціальним стимулюванням взаємодії співробітників, їхньою винагородою за взаємодопомогу;
4. регулярною ротацією, рухом кадрів, що дозволяють співробітникам повніше зрозуміти цілі організації, побачивши їх з різних шаблів службових сходів.

Як показує досвід, лінія на розвиток співробітництва має значні переваги перед альтернативною лінією на розвиток конкуренції й суперництва між працівниками. Хоча остання, як це зрозуміли ще древні римляне, і може дати тимчасовий успіх, але, як про те свідчив їх же досвід, ця лінія зрештою все-таки приводить тих, хто нею керується, до сумного результату. Сучасні менеджери роблять головну ставку на розвиток лінії співробітництва, хоча й не заперечують повністю значення змагання й суперництва в діяльності фірм. Саме на розвиток і зміцнення співробітництва націлені всі методи й засоби керування не тільки на соціально-психологічному й організаційному, але й на морально-етичному рівні.

### 3. Норми ділової етики й попередження конфліктів. Роль гумору.

Однієї з унікальних здатностей людини є його вміння надбудовувати природну й соціальну дійсність іншим світом, світом ідеальним, у якому провідну роль грають уявлення про добро й зло, тобто етичні, моральні цінності.

# Норми ділової етики.

Моральні норми й правила, вироблені людьми з метою регулювання своїх взаємин, надзвичайно різноманітні. Це різноманіття пояснюється як всепроникаючим характером цих норм, що впливають на всі сфери соціального життя, так і можливістю вільного вибору кожним з нас тих або інших моральних цінностей. Одним із проявів цього різноманіття моральних правил і норм й їхньої високої ролі в будь-якій сфері людської діяльності є існування не тільки зводів норм загальнолюдської моралі, але й різного роду модифікацій цих загальних норм у вигляді сукупності правил, кодексів корпоративної, професійної етики. Однієї з різновидів подібної групової моралі є етика бізнесу, або ділова етика. Правда, немає ніяких спеціальних установ, які, на зразок органів правопорядку, відслідковували б дотримання цих норм. Однак досвідчені бізнесмени враховують у своїй практичній діяльності вимоги цих норм не меншою мірою, ніж вимоги норм права. Життя навчило їх, що самим вигідним є той бізнес, що заснований на дотриманні вимог не тільки права, але й ділової моралі. Неписані норми

етики, якими керуються так чи інакше учасники ділових взаємин з метою запобігання можливих конфліктів, можуть бути зведені до наступних простих вимог:

1. Не спізнюйтеся. Запізнення може бути оцінено вашим партнером як прояв неповаги до нього. Якщо ви затримуетесь з непередбачених обставина, краще сповістити про це заздалегідь. Це правило відноситься не тільки до явки на роботу, нараду, але й до дотримання встановлених строків виконання роботи. Щоб уникнути запізнь, затримок, варто виділяти час на виконання роботи з тим або іншим запасом. За загальним визнанням, пунктуальність є найважливішою вимогою ділового етикету.

2. Будьте небагатослівними, не говорите зайвого. Зміст цієї вимоги в тім, щоб берегти секрети фірми так само, як і свої особисті таємниці. Загальновідомо, що охорона службової таємниці є однієї з найважливіших ділових проблем, які нерідко стають джерелом серйозних конфліктів. Ця норма відноситься й до секретів особистого життя товариша по службі, які стали вам з нагоди відомі. Причому це стосується як гарних, так і поганих новин з особистого життя ваших колег.

3. Будьте доброзичливі й привітні. Дотримання цього правила особливо важливо, коли товариші по службі або підлеглі чіпляються до вас. І в цьому випадку ви повинні поводитися з ними чемно, доброзичливо. Потрібно пам'ятати, що нікому не подобається працювати з людьми неврівноваженими, буркотливими, примхливими. Вічливість, привітність потрібні для спілкування на всіх рівнях: з начальниками, підлеглими, клієнтами, покупцями, як би зухвало вони себе не поводити.

4. Співчуйте людям, думайте не тільки про себе, але й про інших. Дуже часто буває, що в клієнтів, яких ви обслуговуєте, є негативний досвід спілкування з іншими організаціями. У цьому випадку особливо важливо виявити чуйність, співчуття й попередити законні побоювання. Звичайно, увага до оточення повинна проявлятися не тільки відносно клієнтів і покупців, воно поширюється й на товаришів по службі, начальство й підлеглих. Поважайте думку інших, навіть якщо вони не збігаються з вашими. Не прибігайте в цьому випадку до різких заперечень, якщо ви не хочете виявитися в розряді людей, які визнають існування тільки двох думок: свого й неправильного. Саме люди подібного складу часто стають призвідниками конфлікту.

5. Стежте за своїм одягом, зовнішнім виглядом. Це значить, що потрібно вміти органічно вписуватися у ваше оточення на службі, середовище працівників вашого рівня. Причому це не виключає можливості одягатися зі смаком, підбираючи відповідну колірну гаму й т.п. Будучи оператором у банку, не варто бути на роботу з дорогим кейсом, що не по кишені навіть президентові банку. Звичайно, це

дріб'язок, але такий, що може зашкодити вашому просуванню по службі.

6. Говоріть й пишіть гарною мовою. Це означає, що все вимовлене і написане вами повинно бути викладено грамотною, літературною мовою. Якщо у вас є на цей рахунок сумніви, перед тим як відправити лист від імені фірми, звірте правильність написання зі словником або дайте перевірити лист співробітникові вашого рівня, якому ви довіряєте. Ніколи не вживати лайок, навіть у розмові особистого характеру, тому що це може перерости в шкідливу звичку, від якої буде важко позбутися. Не відтворюйте тих людей, які подібні слова вживають, оскільки може знайтися людина, що зрозуміє ці слова як ваші власні.

Ці основні правила ділової етики служать найважливішою передумовою формування тієї атмосфери співробітництва, що створює надійний заслін проти деструктивних конфліктів. Звичайно, реальне життя складне, суперечливе. Добре відомо, що крім цивілізованого, гуманного бізнесу, існує ще й бізнес кримінальний, що використовує зовсім інші методи й сповідує інші моральні цінності. Основними методами тут є обман і шахрайство, погрози й шантаж, замовлені вбивства й терор. Тому кожний, хто вступає в суворий мир бізнесу, робить свій вибір між цінностями цивілізованого й кримінального, тіньового бізнесу. І кожен рано або пізно переконується в тім, що по сьогоднішньому ефективним, успішним може бути тільки цивілізований, гуманний бізнес, заснований на позитивних морально-етичних цінностях.

Розглянуті вимоги психологічного характеру, організаційно-управлінські принципи, а також позитивні моральні норми роблять будь-яку організацію надійною, стабільною. Всі ці норми є довгостроковою основою для попередження й конструктивного вирішення конфліктів. У країнах з розвинутою ринковою економікою ці вимоги й норми часто включаються в тексти договорів між компаніями. Серед таких норм, спеціально спрямованих на попередження конфліктів, найбільше часто зустрічаються наступні:

1. Використання при виникненні розбіжностей форм безконтактного спілкування, наприклад, у формі листів або електронної пошти, оскільки в умовах виниклої емоційної напруги безпосередній контакт чреватий можливістю загострення відносин.
2. Доручення ведення переговорів по спірних питаннях тільки особам, що займають високе положення у фірмі та мають всі необхідні повноваження.
3. Залучення в необхідних випадках уже на ранніх стадіях конфліктної ситуації фахівців - конфліктологів, щоб уникнути можливого подальшого погіршення ситуації й більших матеріальних і моральних втрат.



4. Використання в ході переговорів всіх, навіть найменших шансів для досягнення примирення. У випадку невдачі переговорів чітко визначити подальший порядок розгляду суперечки в досудовому або судовому порядку.

Ці і їм подібні норми й правила впливають на людей, чітко визначають очікуване, оптимальне поведіння, схвалюване організацією, суспільством. Разом з тим норми й правила вказують і на ті умови, які дозволяють використати ті або інші санкції проти порушників, аж до застосування примуса, сили.

Гумор як засіб попередження конфлікту

Серед різних засобів попередження конфліктів не слід забувати й ще про один: про властиве людям почуття гумору. Наявність цього почуття - одне зі свідчень духовного здоров'я людини, його оптимістичного погляду на світ і людей. Гумор іноді визначають як «примирну посмішку», здатність людини з'єднувати, примиряти, здавалося б, непокєднуване й непримиренне: добро й зло, піднесене й дрібне, серйозне й смішне. Будучи діючим інструментом сприятливого спільного життя людей, гумор сприяє розрядці виниклої напруги в людських взаєминах, є гарним засобом для того, щоб «випустити пару», викликати позитивні почуття.

Зигмунд Фрейд учив, що гумор згладжує протиріччя, попереджає невдоволення. Бернард Шоу говорив, що іноді треба розсмішити людей, щоб відволікти їх від бажання вас повісити. Звичайно, не можна сподіватися повністю розв'язати конфлікт тільки «примирною посмішкою», але послабити його гостроту за допомогою вдалого жарту цілком можливо. Гумор зближує людей навіть там, де здається не залишилося вже більше ніяких надій на примирення. Це відбувається тому, що за допомогою гумору виявляється хоч якась спільність між ними, загальне для всіх людей розуміння смішного.

Здатність розуміти гумор, будучи важливою позитивною якістю особистості, служить одним з додатків до її престижу. Звичайно, цим засобом варто користуватися, дотримуючи почуття міри, маючи на увазі, що за допомогою гумору можна домогтися лише короточасного підвищення позитивної активності людей. Користуючись жартом, не можна допускати перетворення всіх справи в жарт. Однак і зневажати цим засобом не треба, оскільки в такій складній і відповідальній справі, як запобігання й вирішення конфлікту, не може бути дріб'язків.

## ВИСНОВОК

Повністю уникнути конфлікту, як соціально обумовленого явища, неможливо. Його можна перевести в іншу площину, послабити його, змінити характер. Людина весь час свого життя перебуває в тенетах кількох конфліктів одночасно. Одні вона усвідомлює, інших не помічає. Нерідко,

несподівано для самої людини, з'являються зовсім неочікувані для неї результати. Людина не може зрозуміти, звідки вони. Такі результати можуть бути як неприємними, так і приємними, корисними. Здебільшого людина з часом забуває про це, бо життя захоплює її "новими пригодами".

Таке, обережно кажучи, неухвалене ставлення людини до власного життя й робить її нерідко жертвою конфліктів, в які вона буває втягнутою поза власною волею. Результати конфліктів формуються динамічно і, якщо не звертати на це уваги, то роль жертви буде супроводжувати людину весь час. Кожен з нас хоть раз у житті стояв під яблунею, сливою або абрикосою в той час, коли хтось з ваших друзів, несподівано для вас, струсив дерево. Ви закриваєте голову руками, присідаєте або тікаєте, а яблука з абсолютною байдужістю і закономірністю лупцюють вас по руках, голові, обличчю, спині. Це ваша розплата за неухвалність до життя.

Тобто, треба постійно оцінювати своє місцезнаходження і свої можливості в тій чи іншій ситуації. І, виходячи з цього, формувати своє реальне ставлення до реальних обставин, своє очікування від конкретної життєвої ситуації в якій ви на даний час опинилися. Це й є, по великому рахунку, профілактика конфлікту.

#### Література:

1. У. Зигерт і Л. Ланг. Керувати без конфліктів. - М.: Економіка, 1990. - С. 219 - 222
2. Андрєєв В. И. Саморозвиток культури дозволу конфліктів. \ Хрестоматія по соціальній психології. - М:
3. Міжнародна педагогічна академія. 1994. - С. 82.
4. Дэн Д. Подолання розбіжностей. - Спб.: Інститут особистості, 1994. - С. 17.
5. Карнелиус Х., Фейр Ш. Виграти може кожний. - М.: Стрингер, 1992.